



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**Pienen ja keskisuuren yrityksen
kansainvälinen toimittajan
valintaprosessi**

Pasi Lehti

Tuotantotalous, aikuiskoulutus

2009

Koulutusohjelma: Tuotantotalous, aikuiskoulutus	
Tekijä Pasi Lehti	
Työn nimi: Pienen ja keskisuuren yrityksen kansainvälinen toimittajan valintaprosessi	
Tuotantotalous	Ohjaaja Raimo Lehto, DI
Opinnäytetyön valmistumisajankohta 4.6.2009	Sivumäärä 51+2
<p>Tämä opinnäytetyö kuvaa pienen ja keskisuuren yrityksen toimittajanvalintaprosessia ja sitä toimintaa, jonka yritys käy läpi valitessaan maailmalta itselleen tulevaa toimittajaa / yhteistyökumppania.</p> <p>Opinnäytetyö kuvaa käytännön toiminnan ja dokumentoinnin, mutta ei keskity sopimusasioihin.</p> <p>Esimerkkitapaukseksi on otettu muovipuristusmuotin (muottien), muovikappaleiden (tuotteiden) ja ensimmäisten sarjojen hankinnat ja niiden hyväksyntämenetelmät sekä hankinta- että valmistuslogistiikan järjestäminen.</p> <p>Prosessi etenee kansainvälistyvän yrityksen ostotoiminnan edellytysten kuvauksesta toimittajavalintakriteereihin, sekä hankinnassa käytettävistä laatudokumenteista ja tarjouskyselystä itse toimittajan valintaan ja hankintaprosessiin.</p> <p>Kuvaus perustuu Logimek Oy:n toteuttamaan, ostohenkilöstölle kohdennettuun koulutusohjelmaan sekä Logimek Oy:n asiakaslähtöiseen, konsultointityössä käytettävään menetelmään.</p> <p>Kuvaus ohjeistaa pienen yrityksen tarvitsemat operatiiviset toiminnot tämän aloittaessa kansainväliset muotti- ja muovipuristehankinnat.</p>	
Hakusanat: Logistiikka, hankintalogistiikka, osto, muottien hankinta	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree programme: Production economy, adult education	
Author Pasi Lehti	
Title: The process of supplier sourcing by small and middle sized Finnish company. Case: Injection molds and plastic parts.	
Specialization line Production economy	Instructor Raimo Lehto, M.Sc. (Eng)
Date 4.6.2009	Total number of pages 51+2
<p>This presentation shows the process which a small or middle sized company goes through when sourcing a new global supplier / partner.</p> <p>The presentation describes operations in practice and the documentation but does not focus of Purchasing activities and acceptance mechanism of plastic injection molds, plastic items and first sample series has been taken as an example case for this study, as well as setting up the purchasing and production logistics.</p> <p>The process starts from describing the pre-requisites of procurement activity in a company that wishes to enter into international business. It then continues by defining supplier selection criteria, quality documents used in the procurement work, tenders, supplier selection tasks and procurement process.</p> <p>The presentation is based on the methods used in educating program for purchasing staff, given by Logimek Oy, and on the customer-oriented methodology of the consultancy work of Logimek Oy.</p> <p>The presentation gives guidelines to the operative actions needed in a small company when it's starting the international mold and plastic part procurement activity.</p>	
Keywords: Logistics, Sourcing, Purchasing, Molds	
Deposit at: Turku University of Applied Sciences, Library	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LOGIMEK OY	7
3 PERUSTEET	8
3.1 Portfolion luominen	8
3.2 Toimittaja-/Yhteistyökumppanivaatimukset	10
3.3 Laatudokumentit	11
3.4 Muut toimenpiteet ja dokumentit	14
3.5 Kielitaito	14
3.6 Henkilökohtaiset ominaisuudet	15
4 TOIMITTAJAN VALINTAPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOI- MENPITEET	16
4.1 Etsiminen ja yhteyden luominen	16
4.2 Henkilöstö ja toimintatapa	17
4.3 Auditoinnit	20
4.3.1 Esiauditointi	20
4.3.2 Laatuauditointi	22
4.4 Referenssien hakeminen	23
4.5 Tuotanto	26
4.6 Laadun määrittely	27
4.7 Hankintalogistiikka	32
4.8 Tarjouskilpailun järjestäminen	34

4.9 Tarjouskilpailun yhteenveto	38
4.10 Toimittajan valintapäätös	40
4.11 Sopimuksista	41
4.12 Jatkuvan toiminnan aloitus	41
4.13 Muotin valmistuksen seuraaminen ja dokumentointi	43
4.14 Koesarjan valmistaminen ja kappaleen hyväksyminen	45
4.15 Organisaation toiminta	47
5 Yhteenveto	50

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Sertifikaatti

KUVAT

Kuva 1. Hankintaportfolion luominen. (Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi Logimek Oy / IIR Finland Oy, 2009)

Kuva 2. Hankintojen kontaktipinnat, muovipuristusmuostin ja muovituotteiden hankinta (Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi Logimek Oy / IIR Finland Oy, 2009)

Kuva 3. Laajennettu referenssikuvio yhteistyökumppanin hankinnassa

Kuva 4. Visuaalisen laaduntarkastuksen määrittely- taulukko (Logimek Oy, 2006)

Kuva 5. Hankintatapojen jaottelu (Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi Logimek Oy / IIR Finland Oy, 2009)

Kuva 6. Esimerkki yksinkertaistetusta tarjousten vertailutaulukosta (Logimek Oy, 2009).

Kuva 7. Esimerkki muotin valmistuksen seurantaraportista. (Logimek Oy, 2009)

1 JOHDANTO

Jokainen yritys, joka käyttää tuotannossaan ostettavaa materiaalia tai osia joutuu tekemisiin hankintaketjun ja tavarantoimittajan kanssa. Kutsun tässä opinnäytetyössäni tavarantoimittajia yhteistyökumppaneiksi, vaikka tällaisessa yhteydessä tavarantoimittajia voisi kutsua myös muilla nimillä, kuten esim. toimittaja, alihankkija, valmistaja, partneri.

Jotta pystytään minimoimaan yhteistyökumppaneiden toiminnasta johtuvat oman tuotantomme häiriötekijät pitää yhteistyökumppanien valintaan kiinnittää erityistä huomiota. Erilaiset yhteisöt ja koulutusyritykset järjestävät vuosittain useita erityyppisiä yhteistyökumppanin valintaan liittyviä (kursseja ja koulutus-) tilaisuuksia. Yksi esimerkki tällaisesta koulutuksesta on IIR Finland Oy:n järjestämä 4-päiväinen Ostopääällikkö ja Hankintajohtajakurssi (www.iir.fi => tuotanto & R&D).

Yhteistyökumppanit valitaan ennen tuotteen koesarjoja ja ennen kuin tuotteen tuotekehitysprojekti on valmis. Yhteistyökumppaneiden valinta on jatkuva prosessi, jota pitää kehittää yrityksen kannalta oikeaan suuntaan muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. Yhteistyökumppaneiden valintaprosessiin liittyy oleellisesti myös sopimusten tekeminen ja eri sopimustyyppit, mutta keskityn tässä opinnäytetyössäni enemmän käytännön toimintaan kuin sopimustentekoprosessiin.

Yhteistyökumppanin valintaprosessi on tässä työssä kuvattu pienen tai keskisuuren suomalaisyrityksen näkökulmasta ja tavoitteena on kuvata kansainvälinen valintaprosessi eli mahdollisesti yrityksen kansainvälistymisen ensi askeleet.

Tämä opinnäytetyö perustuu esimerkkinä muovikappaleissa tarvittavien muovipuristusmuottien valmistajien etsimiseen ja yhteistyön aloittamiseen. Kuvaus on tehty käyttäen normaalia 'tarjous-tilaus'-prosessia.

2 LOGIMEK OY

Logimek Oy on pieni suomalainen konsultointiyritys, jonka toimen-kuvaan kuuluvat seuraavat toiminnot:

- yrityskonsultointi (osto, toimittajahankinta)
- koulutus (osto, varasto, laatu)
- kansainvälisen alihankintayhteistyöverkoston rakentaminen
- SW-suunnittelu (RFID, muu sovellus)
- ID- ja henkilökorttien valmistus

Logimek Oy on, huolimatta yrityksen pienuudesta, kansainvälinen toimija ja yritys on rakentanut maailmanlaajuisen yhteistyöverkoston palvellakseen pieniä ja keskisuuria suomalaisia yrityksiä niiden etsiessä yhteistyökumppaneita maailmalta. Logimek Oy:n asiakkaisiin kuuluvat sellaiset yritykset, joilla on tarve kansainvälistää hankintojaan.

Tyypillisiä Logimek Oy:n asiakkaita ovat yritykset, joissa ei ole omaa hankinta-organisaatiota tai nimettyä henkilöä kansainväliseen hankintatoimeen. Logimek Oy:n toimialaan eivät kuulu Suomessa jo olevat isot ja kansainväliset yritykset, joilla on olemassa oma hankintaorganisaatio tai kansainvälinen toimittajaverkosto.

Logimek Oy kouluttaa osto-, hankinta-, varasto- ja laatuhenkilöstöä (tilattuna kouluttajana) erilaisten koulutusorganisaatioiden ja -yritysten pyynnöstä. Koulutus tutustuttaa koulutettavat kansainväliseen osto- ja hankintatoimeen..

Logimek Oy suunnittelee asiakaslähtöisiä ja yksittäisiä SW- eli Soft Ware-sovelluksia erilaisiin tuotannon tai toimiston tarpeisiin. Tyypillisiä sovelluksia ovat esim. reaaliaikaiset laaduntarkkailusovellukset, sihteerien työkalut sekä urheiluseurojen lipunmyyntijärjestelmät.

Logimek Oy myös suunnittelee ja valmistaa ID-, henkilö- ja muita muovikortteja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Valmistuksen laajuus on yksittäiskappaleista tuhansiin kappaleisiin asti.

Tämä opinnäytetyö perustuu Logimek Oy:n viitoittamaan toimintatapaan.

3 PERUSTEET

3.1 Portfolion luominen

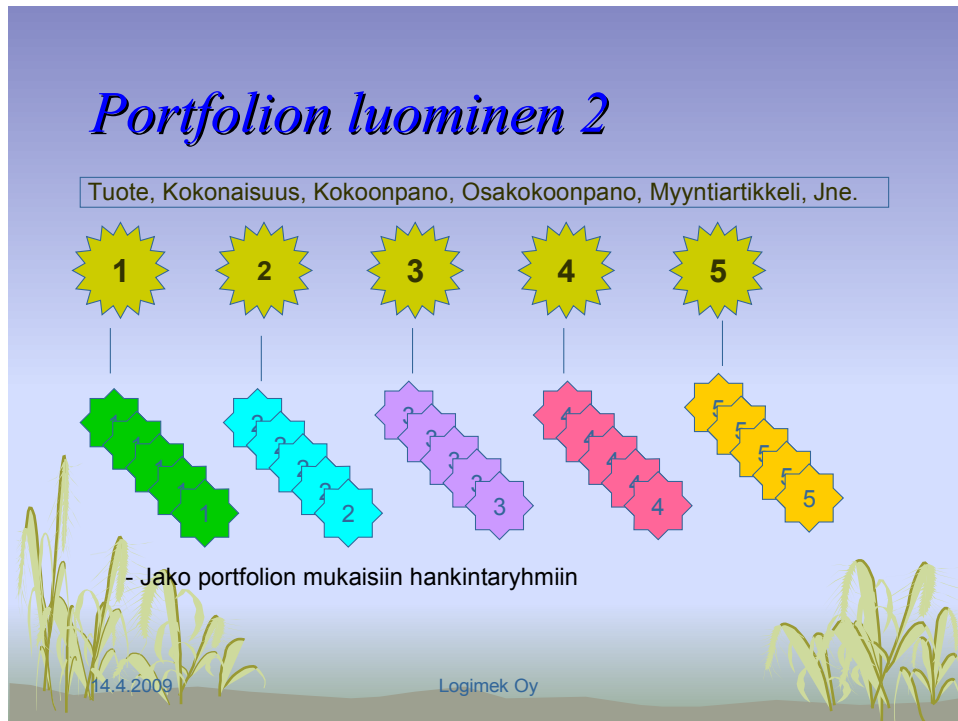
Hankinnan portfolio-analyysi eli Kraljicin matriisi on hankintatoimen keskeinen strategiatyökalu. Analyysi sisältää:

- Hankintojen luokittelu eli hankinnan portfolio-analyysi (Kraljic 1983) perustuu ostettavan tuotteen strategiseen merkittävyyteen sekä tarjontamarkkinoiden haasteellisuuteen ja monimutkaisuuteen
- Lähtökohtana on havainto, että ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki ostettavat tuotteet eivät ole strategisesti samanarvoisia. Tämän vuoksi niitä tulee myös tarkastella, käsitellä ja ohjata erillisinä ryhminä
- Toisena kantavana ajatuksena portfolio-analyysin taustalla on se, että eri tuotteiden ja palveluiden tarjontamarkkinat tarjoavat ostavalle yritykselle mahdollisuuksia eri tavoin ja toisaalta myös ostavalla yrityksellä on erilainen asema eri tarjontamarkkinoilla

Hankintojen luokittelu ja portfoliomatriisi muodostavat hankintatoiminnan keskeisimmän strategisen työkalun, joka pakottaa siirtymään proaktiiviseen hankintojen ohjaukseen. (Winqvist Björn, Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi, 2009, EP Logistics Oy / IIR Finland Oy)

Ennen tarjouskyselyjen jättämistä tai yhteydenottoa potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin, tulee luoda ensin oma hankittavien tuotteiden ja työkalujen portfolio. Portfoliossa tuotteet eli ostettavat kappaleet jaetaan ryhmiin valmistustavan mukaan ja jaotellaan vielä lisäksi pienempiin ryhmiin, käyttäen jakoperusteena esim. oletettua ostohintaa, laatuvaatimustasoa, hankintaketjun pituutta tms. kriteereitä, jotka perustuvat kappaleen hankintalogistiikkaan.

Kuvassa alla (Kuva 1) on esitetty periaate tuote- eli kappalehankintaportfoliosta:



Kuva 1. Hankintaportfolion luominen. (Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi Logimek Oy/IIR Finland Oy, 2009)

Kuvan tuoteryhmät edustavat kaikki sellaisia tuotteita, jotka on jaettu edellä mainittujen kriteerien mukaisesti. Esim. Ryhmä 1: Laadullisesti korkean pintavaatimustason omaavat, hankalasti valmistettavat muovikappaleet, Ryhmä 2: Teknisesti vaativat, mutta vähäisen pintavaatimustason omaavat kappaleet ja monimutkaisen muovipuristusmuotin tarvitsevat muovikappaleet, Ryhmä 3: Muovikappaleet, joihin tehdään muovipuristuksen jälkeen työtä (esim. pinnoitus) ja jotka ovat toiminnallisilta vaatimuksiltaan korkeaa tasoa.

Kun hankittavien tuotteiden portfolio eli tuoteportfolio on luotu, kerätään portfolio-ryhmän tarvitsemat tuote-, laatu-, muotti- ja muut vaatimukset yhteen dokumenttiin, joka liitetään mukaan portfolio-ryhmän hankintadokumentteihin.

Tuoteportfoliota laadittaessa käytetään avuksi tietotaitoa, joka saadaan yrityksen tuotekehityksestä, osto- ja hankintavastaavilta, laatuavastaavilta ja tuotannosta. Nykyiset yksittäiset tuote- eli kappaledokumentit ovat yleensä sellaisessa 3D-muodossa, että niistä ei selviä sellaisia tietoja, jotka ovat tärkeitä tuotannon kokoonpanon tai laatuavaston määrittämistä varten. Siksi tulee portfolion ryhmän mukaisesti valmistaa dokumentit tuotteen eli kappaleen valmistusta varten silloin, kun toiminnolla tai vaatimuksella on oleellista vaikutusta sekä hintaan että tuotannon kokoonpanotoimintaan.

3.2 Toimittaja-/Yhteistyökumppanivaatimukset

Portfolion mukaisesti jaetut hankittavat tuotteet valmistetaan yleisesti tunnettujen ja samojen valmistusperiaatteiden mukaisesti. Valmistajien määrä ja kirjo on vaihteleva ja riippuu myös kulloisenkin valmistajan kyvystä, taidosta ja kapasiteetista valmistaa haluamamme tuote haluamallamme tavalla. Jotta välttyttäisiin ikäviltä yllätyksiltä muuttien ja työkalujen valmistuksen jo alettua, pitää kirjata hankintalaatudokumentteihin ne vaatimukset, jotka valmistajan tai valmistajayrityksen pitää täyttää tarjotessaan ja alkaessaan valmistamaan haluamiamme tuotteita. Vaatimukset ja niiden dokumentointitapa sovitaan yhteisessä sisäisessä palaverissa, johon osallistuvat

- kappaleiden suunnittelija,
- ostovastaava (esim. osto- tai hankintapäällikkö),
- laatuavastaava (esim. laatuavastapäällikkö),
- varastovastaava (esim. varaston ja/tai vastaanottotarkastuksen esimies) sekä
- kyseisen tuotelinjan vastuuhenkilö tuotannosta.

Jokaisella on tällöin mahdollisuus osallistua oman vastualueen kannalta tärkeiden ja ostohintaan sekä kustannuksiin vaikuttavien teknisten ja tuotannollisten vaatimusten esilletuomiseen. Tällainen palaveri on yleensä osa laatuavajärjestelmän mukaista tuotekatselmusta, mutta jotta osto- ja hankintahenkilökunta saisivat tarkat määritykset ja kriteerit selville hankkiakseen tuotteet oikeilta valmistajilta oikeaan hintaan, tulee nämä toimittajavaatimukset, jotka perustuvat tuotteiden valmistustapaan, selvittää yksinkertaisesti dokumentoimalla tarjouspyyntöjen liitteeksi.

Yrityksen hankintapolitiikkaa noudattamalla tarjouspyynnöt voidaan lähettää sellaisille potentiaalisille yhteistyökumppaneille, joiden tiedetään pystyvän saavuttamaan ostajan määrittelemät valmistajavaatimukset. Kun tarjouspyyntöjä lähetetään uusille valmistajille, pitää kyseisiin valmistajiin ensin tutustua ja selvittää heidän kykynsä toimia yhteistyökumppanina jatkossakin. Tämä yhteistyökyky selvitetään keskinäisin palaverin, vierailuin ja auditoimalla potentiaalinen valmistaja ennen ennenkuin hankinnat aloitetaan kyseisestä yrityksestä. Ennen ostopäätöksiä tehtävän auditoinnin merkitys korostuu varsinkin silloin, kun ajatellulta yhteistyökumppanilta puuttuu jotakin kriittisiä, valmistuksen kannalta tärkeitä elementtejä, koneita tai osaamista tai kun yrityksen toimintatavoissa tai laadunseurannassa on selvästi havaittavia puutteita. Vaikka tarjottava tuote- ja työkaluhinta olisikin kohdallaan, koskaan ei voi aloittaa hankintaa pelkkien oletusten perusteella.

Potentiaalisen yhteistyökumppanin valmistuskyvyn sekä taustojen selvittäminen tulee aloittaa jo uuden tuotekehitysprosessin alussa, viimeistään silloin kun uuden tuotteen yksityiskohtaisempi tuotekuvaus on selvillä. Auditointien ja taustojen selvityksen aloittaminen silloin, kun olisi aika lähettää tarjouspyynnöt, on aivan liian myöhäistä. Tavoitteena tulee olla dokumentoitu tulos, jossa tarjouspyyntöjen lähetys- hetkellä ostajalla on tarvittava tieto ja kyky valita potentiaalisten ja nykyisten toimittajiemme joukosta ne yritykset, joilla on todistettavasti mahdollisuudet, kyky, halu ja taito valmistaa halutut tuotteet ilman suuria toimituksellisia, hinnallisia, logistisia tai laadullisia riskejä.

3.3 Laatudokumentit

Muovituotteita hankittaessa ei riitä, että tarjouspyyntö tai hankintavaiheessa päätökset tehdään pelkästään tuotesuunnittelijan tekemillä 2D- tai 3D-dokumenteilla. Oleellinen osa hankintakokonaisuutta, oikean valmistajan lisäksi, ovat oikeat ja kattavat, kappaleeseen kohdistuvat laatudokumentit. Nämä laatudokumentit yleensä jakavat laatuvaatimukset tuotekohtaisesti kolmeen eri osaan, jotka ovat

- Tekninen laatu (mitattavat asiat)
- Visuaalinen laatu (näkyvät asiat)

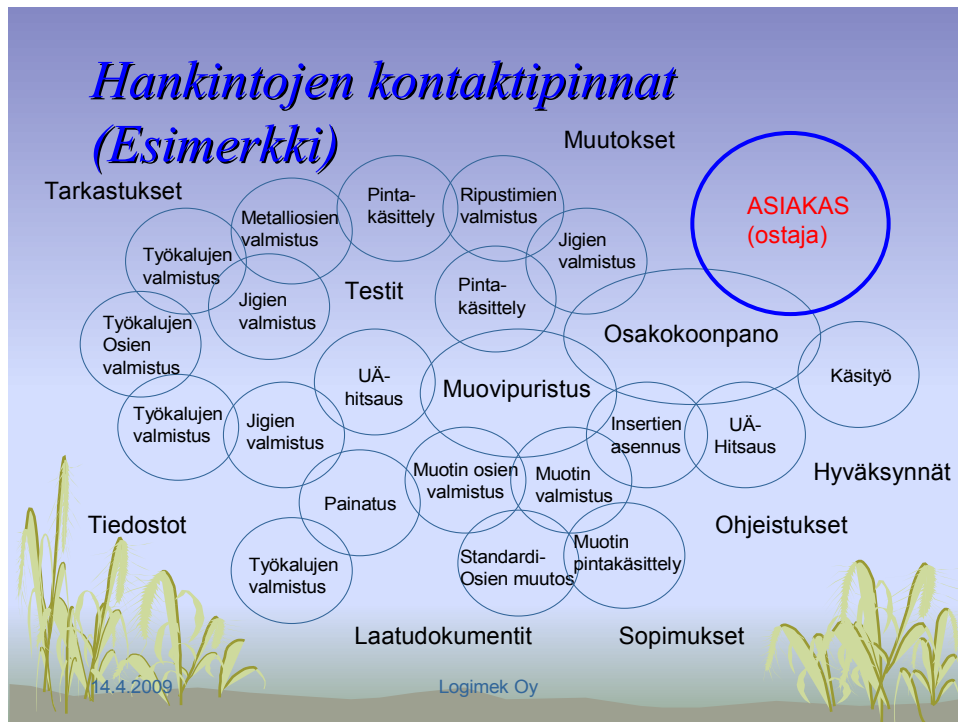
- Toiminnallinen laatu (kokoonpanoasiat)

Muovipuristusmuotteja valmistettaessa liian harvoin keskitytään visuaalisen laadun määrittelyyn, vaikka yleensä juuri valmistunutta kappaletta tutkitaan ensimmäiseksi silmämääräisesti eli siis visuaalisin perustein. Tuotteelle saadaan hinta kohdalleen (ja oikein), kun kaikki vaatimukset ovat tuotteen tarjoajan tiedossa jo tarjouksen teko-
hetkellä..

Tuotekohtaisten laatudokumenttien tulee olla myös yksi käytössä oleva elementti auditoitaessa potentiaalisia valmistajia, jotta pystymme vertailemaan valmistajan laaduntuottokykyä joko referensseihin, palaveripohjaisesti tai valmistajan laatu- ja toimintadokumentteihin perustuen.

Tarjouspyyntöjä maailmalle lähetettäessä tulee kaikille tarjouspyyntöjen kohteille lähettää samat laatudokumentit, samat tuoteversiodokumentit ja samat erikois- ja logistiikkavaatimukset jotta saamme samanlaiset ja vertailukelpoiset tarjoukset käyttöömmme.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on kuvattuna muovituotteen hankintakaavion toiminnalliset asiat ja kontaktit, jolloin tarvitaan neuvotteluja tai auditointeja mm. laatuvaatimusasioissa. Kuvaan on yhdistetty erilaisten muovituotteiden valmistuslogistiikkaa (esim. pinnoitettavat tuotteet, ultraäänihitsattavat tuotteet, jne.). Kuvassa ympyrän leikatessa toista ympyrää tarvitaan kommunikointia joko neuvottelun, asiakirjojen lähettämisen tai muussa viestinnän muodossa. Ostajan ja/tai tuotteen suunnittelijan on oltava selvillä tapahtumien kulusta ja osallistuttava kommunikointiin aina kun on olemassa pienikin riski tavoitellun laadun, aikataulun ja hinnan muuttumisesta epäedulliseen suuntaan.



Kuva 2. Hankintojen kontaktipinnat, muovipuristusmuostin ja muovituotteiden hankinta (Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi Logimek Oy / IIR Finland Oy, 2009)

Yhteistyökumppaneita auditoitaessa ja heidän toimintaansa ja valmistustapoja sekä – mahdollisuuksia selvitetessä pitää ottaa huomioon myös yrityksen kulttuurillinen tausta ja maantieteellinen sijainti. Kaikkien toimintatapa ei ole yhtenevä meidän eli asiakkaan toimintatapojen kanssa ja siksi potentiaalisen yhteistyökumppanin hylkää-

minen pelkästään toimintakulttuurellisten asioiden vuoksi ei ole perusteltua. Jokaisella yrityksellä on opittavaa toisilta yhteistyön aloitushetkestä aina sen loppumiseen asti, eikä tätä uutta ja näkökulmia laajentavaa tapaa pidä ottaa osaamattomuutena tai heikkoutena, vaan pikemminkin positiivisena kokemuksena ja muutosten mahdollistajana – myös omassa yrityksessämme.

3.4 Muut toimenpiteet ja dokumentit

Yhteistyökumppania valittaessa tulee pyrkiä saamaan kaikki yrityksen asiakkaalle tarkoittamat julkiset laatudokumentit ja näiden lisäksi vielä muu sellainen materiaali, joka on julkisesti saatavissa (esim. yrityksen taloudellista tilaa käsittelevä materiaali tai viimeisin tilinpäätöstieto). Yrityksen luottotiedot pitää selvittää aina ennen päätöstä yhteistyön aloittamisesta.

3.5 Kielitaito

Kansainvälisessä hankinnassa kielitaito korostuu ja antaa teknisten tuotteiden hankinnassa lisäväriä yhteistyön aloitukseen. Hyvä kielitaito on aivan ehdoton vaatimus lähettäessä hankkimaan muovi- ja muita teknisiä tuotteita maailmalta. Kielitaidon lisäksi ostajan pitää tuntea hankkimansa tuote tai työkalu. Tuntemuksen pitää sisältää myös tiedon siitä, miten hankittava tuote tai työkalu tullaan valmistamaan. Vieraan kielen merkitys nousee erittäin tärkeäksi silloin, kun käydään teknisiä tai teknilliskaupallisia neuvotteluja.

Kielitaitoinen ja teknisesti osaava ostaja pystyy neuvotteluissa tai hankintaprosessin aikana vaikuttamaan ostettavan tuotteen hintaan ja toimitusaikatauluun enemmän kuin henkilö, joka ei pysty ymmärtämään ostettavan tuotteen teknisiä vaatimuksia tai ominaisuuksia sillä kielellä, jota neuvotteluissa ja hankintaprosessin aikana käytetään. Viimeistään tarjouspyynnössä pitää olla maininta käytettävästä kielestä tai jo potentiaalisia valmistajia auditoitaessa pitää sopia kirjallisesti käytettävästä kielestä. Koska suomi ei ole maailmalla hyvin osattu tai tunnettu kieli, tulee vaatia keskustelu-

kieleksi sellainen kieli, jota osaa mahdollisimman moni valmistajan kanssa aloitetun yhteistyön alkuhetkistä lähtien.

3.6 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Ostajan tai yhteistyökumppanin suuntaan toimivalla henkilöllä tulee olla taito, kyky ja halu toimia myös korrektisti, avoimesti ja rehellisesti. Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys on hyvin suuri aloitettaessa yhteistyö uuden yhteistyökumppanin kanssa tai riitatilanteissa. Aina yhteistyökumppanin kanssa kontaktissa ollessa tulee muistaa se seikka, että emme elä vain tätä hetkeä, vaan tämän hetken tilanne ja tunteet vaikuttavat kaikkeen tulevaan toimintaan.

Avoin mieli, erilaisista kulttuureista, toimintatavoista ja yhteistyökumppaneista (henkilöistä) huolimatta on suuri etu saatettaessa yhteistyö toimimaan uuden valmistajan kanssa.

Totuuksia on olemassa ostajan mielestä yleensä vain yksi, mutta on totuttava kansainvälisessä toiminnassa myös siihen, että oikea totuus ei aina ole se, mitä me ostajana pidämme ainoana oikeana totuutena. Totuuden merkitys muuttuu ihmisten arvojen ja elämän-katsomuksen muuttuessa sekä kulttuuritaustan vaikuttaessa toimintaan. Jokainen mielestämme erilainen totuus tulee ottaa mahdollisuutena ja positiivisena asiana, oli sitten kysymyksessä teknisesti hankalan muotin, helpon muovipuristeen tai tavallisen ruuvin hankkiminen.

4 TOIMITTAJAN VALINTAPROSESSIN KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET

Kappaleessa 3 kuvatut toiminnot ovat osa yhteistyökumppanin valintaprosessia, mutta tässä kappaleessa on kuvattu valintaprosessia yksityiskohtaisemmin.

4.1 Etsiminen ja yhteyden luominen

Uutta potentiaalista valmistajia eli yhteistyökumppaneita etsittäessä voidaan käyttää erilaisia tapoja sopivien kumppanien löytämiseksi.

Etsintätapoja ovat mm.

- Messut ja muut julkiset tai yritysten järjestämät tapahtumat ja esittelyt. Messuilla ovat esillä potentiaalisen yhteistyökumppanimme referenssit, ensimmäiset yhteyshenkilömme sekä kattavia dokumentteja yrityksestä. Messutapaamisten tuloksena yleensä sovitaan vierailu joko potentiaalisen yhteistyökumppanin tai asiakkaan luokse.
- Myyntihenkilön vierailu yrityksessämme. Vierailun aikana on mahdollisuus esittää syventäviä kysymyksiä potentiaalisesta yhteistyökumppanistamme ja saamme dokumentteja ja referenssituotteita nähtäväksemme. Valitettavasti vierailun aikana emme pysty luomaan kattavaa kuvaa itse yrityksen toiminnasta, koska emme näe toimivaa tehdasta.
- Oma vierailumme potentiaalisesti mielenkiintoisiin yrityksiin. Taustatiedot pitää hankkia internetistä, kirjallisuudesta tai kollegoilta ennen vierailukohteiden valintaa.
- Järjestetyt matkat kohteeseen tai tutustumiseen kohdemaan teollisuuteen. Järjestäjänä on usein suomalaisia yrityksiä lähellä oleva järjestö tai yhdistys tai ulkomaalainen kaupallinen lähetystö Suomessa.
- Muut järjestelmälliset (yhdistys, järjestö yms.) tai satunnaiset tapaamiset (kollegat, juhlatilaisuudet, harrastukset yms.)
- Oma mielenkiinto ja ammatillisten taitojen ylläpitämisen aiheuttama kiinnostus yksittäisiä yrityksiä kohtaan.

Yhteydet luodaan ensimmäisessä tapaamisessa ja jo tällöin tulee tapaaminen tai tapaamisen tulokset dokumentoida myöhempää käyttöä varten. Jo ensimmäisestä tapaamisesta lähtien tulee käyttää dokumenttipohjaa, jota käytetään jatkossa tulevilla tapaamisissa ja palavereissa.

Yhteyden luominen perustuu molemminpuoliseen mielenkiintoon ja haluun yhteistyöhön. Yhteyden luomisen tulee perustua myös aitoon ja rehelliseen tapaan toimia, sillä yhteistyö ei ole vain hetken toimintaa, vaan se jatkuu pitkälle tulevaisuuteen. Kun yhteistyön aloitus on hoidettu hyvin, on jatkossakin helpompaa toimia yhteistyön eri tasoilla.

4.2 Henkilöstö ja toimintatapa

Yhteistyökumppanuudessa sekä asiakkaan että toimittajan tai valmistajan henkilöstö on avainasemassa toiminnan sujuvuuden suhteen. Jotta toiminta saadaan alusta asti sujuvaksi, tulee esi- ja varsinaisen auditoinnin yhteydessä keskittyä hyvin tarkasti myös potentiaalisen yhteistyökumppanin henkilöstön osaamiseen ja toimintaan. Näitä arvioidaan ensin haastattelemalla (testaamalla) aloitusneuvotteluun osallistuvia henkilöitä ja sitten auditoinnin perusteella kysymällä tarvittavat tarkentavat kysymykset organisaation mukaan vastuullisilta henkilöiltä ja heidän alaisiltaan.

Joissakin maissa työkuultuuriin kuuluu se, että vieraita ei päästetä kontaktiin tuotantohenkilöstön tai ns. ”vähempiarvoisten” toimihenkilöiden kanssa. Asiakkaan eli meidän kannaltamme taas on hyvin tärkeää päästä kommunikoidaan näiden henkilöiden kanssa, sillä osa heistä tulee olemaan myös meidän hankintaketjumme henkilöitä ja ehkä myös yhteyshenkilöitämme tuotannon aikana. Kun päästään kommunikoidaan laajasti eri organisaatiotasojen henkilöiden kanssa, voidaan keskusteluiden perusteella selvittää mm. työntekijöiden työskentelyn motivaatiotaso, halu palvella asiakasta, laadun ymmärtäminen, kielitaito, organisaation toiminnan hahmottaminen, esimiesten tapa toimia ja kyky pystyä itsenäiseen työskentelyyn. Nämä esille saadut asiat, useamman auditointien kysyminä ja selvittämänä, kirjataan dokumentteihin ja tarvittaessa otetaan esille yhteistyötoiminnan parantamiseksi.

Asiakkaan tulee joka tapauksessa ottaa huomioon kunkin yhteistyökumppanin tapoja toimia omassa kulttuurissaan, joten yhteistyökumppania ei pidä arvostella tai muuttaa tavoiltaan liian jyrkästi asiakkaan haluamaan suuntaan. Suomalainen, yhden yrityksen toimintatapa saattaa poiketa paljonkin esim. etelä-eurooppalaisen pienyrityksen toimintatavasta ja siksi mukana pitää olla kansainvälinen osaaja rakennettaessa yhteistyötä erilaiset toimintatavat omaavien yritysten välille.

Yhteisillä palavereilla, ennen yhteistyön aloittamista, tulee määritellä ja dokumentoida yhteistyötasot sekä henkilönimikkeet, jotka toiminnan käynnistyessä kommunikoivat toisilleen. Pitää kuitenkin muistaa, että sopimuksia ja kirjauksia ei pidä tehdä organisaation henkilöiden nimillä, vaan juuri organisaation perusteella aseman nimikkeen perusteella, koska henkilöiden lähtiessä yrityksestä ei henkilön nimellä ole enää todellisuuspohjaa yhteistyössä.

Yhteistyöhenkilöitä määriteltäessä tulee ottaa ohjeeksi se, että mahdollisimman paljon välikäsiä on poistettu kommunikointiketjusta. Kommunikoinnin tulee olla suoraa, selvää ja osoitettu oikeille henkilölle tai joissakin tapauksissa osastoille.

Jotta toiminta olisi hyvää, tulee yhteyshenkilöiden osata yhteisesti sovittua kieltä yhteyshenkilön - myös asiakkaan päässä - ymmärtää kielellinen ulkoasu sekä kommunikointivälineen käyttö.

Ensimmäinen kontakti potentiaaliseen yhteistyökumppaniin saadaan yleensä myyntihenkilön kautta ostohenkilöön. On kuitenkin huomattava, että hyvin harvoin nämä yhteydenluojat ovat niitä henkilöitä, jotka normaalissa tuotantotilanteessa ovat yhteydessä keskenään, tai edes toisena osapuolena kommunikoinnissa. Työt on jaettu organisaation ja toimenkuvan mukaisesti muille toimijoille ja sitä kautta kommunikointi siirtyy muille henkilöille. Yleensä nämä ensimmäisen kontaktin luojat ja yhteistyön aloittajat ovat mukana alusta asti seuraavissa projekteissa tai kokonaisuuksissa, mutta delegoivat tai laajentavat sovitun mukaisesti aloittamansa työn organisaation muille osille.

Kielitaidon merkitys korostuu niiden henkilöiden osalta, jotka ovat suorassa yhteydessä yhteistyökumppaniin, ja siksi yrityksen panostaminen henkilöstön kielitaidon kohentamiseen tuo paljon etuja yritykselle ja pitkän ajan kuluessa säästää toiminnallisia kuluja verrattuna asioiden hoitamiseen kielitaidottomana. Toiminnallisten kulujen tuomat säästöt on hankala esittää numeroina tai euroina yrityksen tilinpäätöksessä, mutta kokonaisuuden ymmärtäen toiminnallisten kulujen pienentyminen näkyy esim. projektien läpimenoaikojen lyhenemisenä, materiaalin hankinnan nopeutumisena, reklamaatioiden käsittelyn helppoutena sekä yhteistyökumppanin kanssa toteutettavan toiminnan joustavuutena ja helppoutena.

Yhteistyökumppanin kanssa toteutettava henkilöstön toimintatapa tulee dokumentoida, ja myöhempien auditointien mukana toimintatapa tulee tarkastaa ja tarvittaessa muuttaa, jos yritys on muuttanut organisaatiotaan tai toimintatapaansa.

Hyvän yhteistyön pohja luodaan myös laajemmilla yhteisillä tapaamisilla, esim. vierailuilla yhteistyökumppanin luokse ja tutustuttamalla henkilöstön eri tasoja toisiinsa. Kun yhteistyön molemmat osapuolet tutustuvat toisiinsa, ymmärretään, että yhteistyössä ei ole kysymys vain yritysten välisestä tavarankäytön ja paperien lähettämisestä, vaan yhteistyöyrityksissä työskentelevien ihmisten välisestä toiminnasta, joka perustuu inhimilliseen kanssakäymiseen ja laadittuihin pelisääntöihin.

Hyvä yhteistyö myös motivoi yhteistyökumppaneiden halua työskennellä keskenään.

Yhteistyön pohjaksi on otettava vastavuoroisuus, jossa molemmat (kaikki) osapuolet ottavat vastaan ja antavat informaatiota, tietoa ja osaamistaan toiselle osapuolelle. Yhteistyön tulee toimia niin yritys- kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Vastavuoroisuus luo luottamusta ja mahdollistaa siten hyvin toimivan organisaation ja yhteistyön. Luottamustasot voidaan jakaa neljään eri ryhmään, joista vastavuoroisuusperiaatteella toimiva yhteistyö valmistajan ja asiakkaan välillä luo hedelmällisimmän tavan toimia. Luottamustasot ovat:

- 1) Luottamuksen määrä on vähäinen,
- 2) Luottamus perustuu valvontaan,
- 3) Luottamus perustuu sopimukseen ja
- 4) Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen

(Niemelä Seppo, Menestyvä yritysverkosto 2002, s. 78-79).

Oikeastaan maineenhallinnasta puhuminen on harhaanjohtavaa. Kommunikatiivisuuden korostuminen ja verkostojen hajautuminen tekevät hallitsemisen, sellaiseen vaikuttamisen, joka johtaa ennakoituun tulokseen, vaikeaksi ja mahdottomaksi. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa kaikkiin seuraaviin kolmeen hyvän peruspilariin eli hyvän viesteihin, hyviin tekoihin ja hyviin suhteisiin. Maineenhallinta on hyvän tekemistä, hyvän viestimistä ja ”hyvänä pitämistä”, hyviä suhteita. Nämä kolme piirrettä ovat väkevästi yhteen nivoutuneita ja muuntuvat orgaanisesti toisikseen. (Aula Pekka – Mantere Saku, Hyvä yritys, 2005, s 215).

4.3 Auditoinnit

4.3.1 Esiauditointi

Potentiaalisen yhteistyökumppanin löydyttyä ja kun tapaamisen on sovittu, tulee tapaaminen hyödyntää auditointitapahtumana. Tapaaminen tulee sopia potentiaalisen yhteistyökumppanin yritykseen tai tehtaaseen. Tässä vaiheessa auditointi ei ole vielä täysimittainen laatujärjestelmän mukainen laatuauditointi, vaan kysymyksessä on suppeampi auditointi tai oikeammin potentiaalisen yhteistyökumppanin toiminnan selvittäminen ja haluttujen asioiden tarkastaminen tulevaa toimintaa varten. Oman laatujärjestelmämme mukaisesti tulee tämä esiauditointi dokumentoida käyttäen sille tarkoitettuja dokumenttipohjia ja tulos tulee arkistoida mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Esiauditoinnissa käydään potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa läpi asioita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan, haluttujen tuotteiden valmistamiseen sekä laatuun. Esiauditoinnin tarkoituksena on saada yleiskuva yrityksestä sekä tarkempi kuva siitä, miten toiminta aloitetaan. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toimia ensimmäisessä tapaamisessa, mutta jokaisesta tapaamisesta pitää jäädä jälki yrityksen laatujärjestelmään ja toiminnan pitää olla organisoitua.

Esiauditointia varten laaditaan etukäteen vaatimuslista joka käsittää tulevan projektin tai nykyisen tuotannon asettamat tekniset ja kaupalliset minimitasot toiminnalle. Vaatimuslistan tulee olla yksityiskohtainen, jokaisessa yksittäisessä kohdassa tulee olla tila merkinnälle (kunnossa vai ei) ja myös tila kommentteja varten (esim. tulevaa kattavampaa auditointia varten). Auditoidavan kohteen vastauksiin perustuva yksittäisten kohtien yhteenveto, kommentit ja ”kunnossa vai ei”- lista voidaan täyttää jo heti vierailun aikana, tauon aikana tai vasta myöhemmin omassa yrityksessämme.

On huomattavaa, että esiauditointia tehtäessä pitää keskittyä omiin vaatimuksiimme, tarpeisiimme ja haluamiimme toiminnallisiin asioihin, eikä niinkään siihen, mitä oletamme esi- tai varsinaisen auditoinnin sisältävän. Tavoite on aikaansaada sellainen dokumentti, joka vastaa juuri oman yrityksemme yhteistyötarpeita.

Esiauditointia tehtäessä tulee auditointia olla vähintään kaksi, joista toisen toimenkuvaan kuuluvat tekniset asiat ja toisen kaupalliset asiat. Esimerkiksi ostaja ja suunnittelija ovat hyvä pari tutustumaan ensimmäisenä potentiaaliseen yhteistyökumppaniin. Teknisesti orientoitunut auditointi kiinnittää huomiota konekantaan, käytettäviin työkaluihin, laaduntuottokykyyn, teknisten dokumenttien käsittelytapaan, 2D- ja 3D-dokumenttien laatimiseen käytettäviin ohjelmiin, suunnittelijoiden työskentelytapaan, teknisiin referensseihin jne. Kaupallisesti orientoitunut auditointi kiinnittää huomiota yrityksen ja tuotannon yleisilmeeseen, yhteistyökumppaneiden kielitaitoon, yhteistyön organisointiin, organisaatioon ja henkilöstöön, tapaan toimia yhteistyö- ja valmistusasioissa, laatudokumentointiin, tarjousten tekemiseen ja hinnoitteluun, työilmapiiriin, salassa pidettäviin asioihin, luottamuksellisuuteen, jne., sekä myös kontaktihenkilön tai -henkilöiden kulttuuristausta ja pukeutumiseen.

Yhteistyökumppania arvioitaessa ei pidä keskittyä pelkästään myyntihenkilön aktiivisuuteen ja tapaan toimia, sillä kyseinen henkilö saattaa olla vain ensimmäinen kontaktimme, eikä ole pysyvä kontakti yhteistyön alkamisen jälkeen.

4.3.2 Laatuauditointi

Ennen potentiaalisen yhteistyökumppanin lopullista hyväksymistä hyväksytyjen toimittajien listallemme, tulee kohdeyrityksessä tehdä varsinainen laatuauditointi. On huomattavaa, että tämä auditointi tulee tehdä ennen yhteistyön aloittamista, eikä vasta sen jälkeen kun yhteistyö on jo aloitettu.

Laatuauditointi tehdään niiden laatudokumenttien mukaan, jotka ovat oman yrityksemme laatujärjestelmässä olemassa ja auditointitoiminta tapahtuu oman laatu-järjestelmämme edellyttämällä tavalla.

Laatuauditointi suoritetaan ennalta sovittuna aikana, järjestelmällisesti, ja dokumentoidaan hyvin. Auditoitavaa yritystä/kohdetta ei saa hyväksyä yhteistyökumppaniksemme ennen kuin perustavaa tasoa olevat tai suuret havaitsemamme laatu-poikkeamat on todistettavasti korjattu. Pienempien, huomautustasoisten poikkeamien voidaan katsoa olevan vaikuttamatta yhteistyön aloittamiseen, vaikkakin nämäkin poikkeamat tulee korjata ja ne tarkastetaan uudella auditoinnilla samalla tavalla kuin suuremmatkin havaitut poikkeamat tai puutteet.

Auditointi toteutetaan perustuen kansainväliseen prosessikuvaukseen, laatustandardiin ja -järjestelmään, esim. ISO9001, ISO20000, ISO14001, OHSAS18001. Pienempien auditoitavien yritysten ollessa kyseessä auditointi voidaan toteuttaa myös suppeammin tiedoin ja perustuen oman laatu-järjestelmän dokumentteihin sekä tapaan toimia.

Ulkopuolisen suorittama laatuauditointi poikkeaa sisäisestä auditoinnista paitsi suorittajien osalta myös siinä, että se on yleensä virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta kuten laatusertifikaatin tai asiakkaan suorittamaa alihankkijan hyväksymistä. Se voi myös kohdistua tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. (Lecklin Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, Talentum Media Oy 2002, s. 80-81)

Auditoijina toimivat laatuvaastaava, yleensä laatu-päällikkö ja ostovastaava, yleensä ostopäällikkö. Ennen auditointitapahtumaa tulee auditoivassa yrityksessä tutustua

esiauditoinnin tulokseen, keskustella esiauditoidijien kanssa auditointikohteen niistä alueista, joihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota sekä koota omat, tulevalta yhteistyökumppanilta vaadittavat asiat ja vastaukset kysymysten tekemisen pohjaksi.

Auditointi on katselmointi, jonka tuloksena syntyy asiakirja, jota käytetään myöhemmin normaalissa yhteistyötoiminnassa sekä uudelleen myöhemmin samassa kohteessa suoritettavissa auditoinneissa.

Auditointiin liitetään usein suppea seuranta-arviointi, jossa tarkastetaan ne kohdat, joissa laatu poikkeamia havaittiin. Tavoitteena on varmistaa, että poikkeamat on korjattu. (Lecklin Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, Talentum Media Oy 2002, s. 84)

Auditointitapoja on useita, mutta yksi yleisimmistä tavoista on käydä auditointikohteessa läpi osasto osastolta (tai toiminne toiminteelta) koko prosessi, jolloin saadaan paras ja yksityiskohtaisin kuva potentiaalisen yhteistyökumppanin toiminnasta, taidoista ja heikkouksista. Auditoinnissa pitää huomata myös se, että esitettyjen kysymysten kohteet vaihtelevat, vastaajana ei ole aina sama henkilö ja että auditoinnin kohde myös todistaa käytännön toiminnalla esittämänsä vastaukset oikeiksi.

4.4 Referenssien hakeminen

Perusajatus on se, että tuleva yhteistyökumppani osaa valmistaa asiakkaalle (eli meille) sopivat tuotteet seuraavin kriteerein:

- haluamamme laatutason mukaan
- haluamissamme määrissä
- haluamallamme toimitusajalla
- haluamallamme toimitustavalla
- haluamaamme hintaan
- haluamallamme tavalla tehtyinä
- haluamallamme tavalla dokumentoituna
- haluamamme yhteistyötavan puitteissa

Etsittäessä sopivaa yhteistyökumppania ei pidä sortua liialliseen tai pelkästään paljon julkisuudessa esiintyvien yritysten käyttämistä referenssinä. Halutut referenssit, niin yritykset, toimintatavat kuin valmistusmenetelmät saattavat poiketa hyvinkin paljon usein julkisuudessa esiintyneiden yritysten tavoista toimia.

Referenssit pitää suhteuttaa tarvitsemiimme tuotteiden määriin, laaduntuottokykyyn ja -tasoon sekä yleiseen toimintatapaan.

Esimerkki: Jos halutut laskennalliset kappalemäärät ovat suhteellisen pieniä, toimitustaajuus suhteellisen harva ja portfolion mukainen laatutasovaatimus alhainen, ei referenssiksi kannata ottaa pitkälle automatisoidun tuotannon ja suurien määrien valmistajaa, joka valmistaa visuaaliselta pinnanlaadultaan korkeatasoisia tuotteita. Paremmat referenssit löytyvät yrityksestä, joka on suunnilleen samankokoinen kuin asiakas, konekanta ja automaatioaste sopii määrien perusteella tuotteemme hankintaan ja yrityksellä on halu palvella asiakasta halutulla laatutason toiminnalla.

Halutut referenssit määrittellään itse ja näitä referenssejä pitää myös seurata, jotta yhteistyön aloituksessa ei nouse esiin sellaisia ongelmia, jotka vaikuttavat dramaattisesti ostettavien tuotteiden hintoihin, investointeihin, laatutason saavutettavuuteen tai toiminnan sujuvuuteen.

Referenssien määrittäminen tulee tehdä niin, että laajennamme referenssitilanteiden ja -yri-
tysten kirjoa laajemmalle, kuin vain oman tuotealueemme puitteissa. Kuvassa 3 on ku-
vattu referenssien vertailu- ja etsintäkuvio käyttäen laajaa kehystä.



Kuva 3. Laajennettu referenssikuvio yhteistyökumppanin hankinnassa

Referenssejä vertailtaessa on käytettävä kaikille samoja kriteerejä ja kriteerien tulee olla dokumentoituna laatujärjestelmään samoin kuin referenssien tulostenkin. Kriteerien tulee olla selkeästi määritellyt, vertailukelpoiset ja selvät vastaukset antavia.

Referenssejä etsittäessä tulee aina selvittää myös referenssin eli potentiaalisen yhteistyökumppanin taloudellinen tilanne sekä omistussuhteet. On tarkoituksenmukaista pyrkiä välttämään sellaisia potentiaalisia yhteistyökumppaneita, joiden suurin asiakas on pahin kilpailija, tai joiden toimintatavan määrää yksi suuri asiakas.

Referenssejä haettaessa voidaan käyttää apuna myös kotimaisia tai kansainvälisiä agenteja, konsulttitoimistoja tai muita asiantuntijoita, mutta näiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa toimittaessa tulee tehtävän anto ja dokumentointitapa määritellä hyvin tarkasti.

Pelkät ostokustannukset eivät kerro koko totuutta hankinnoista, vaan tarvitaan myös analyysijä ostojen aiheuttamista erilaisista välillisistä kustannuksista. Toimittajien strateginen merkitys voi muodostua ensisijaisesti muista kuin hintatekijöistä, kuten

laadusta, toimitusnopeudesta ja neuvontapalveluista. (Kamensky Mika, Strateginen johtaminen, 2008, Talentum Oy)

4.5 Tuotanto

Yhteistyökumppania valittaessa pitää olla ennen valintaa selvillä millainen valmistus- ja logistiikkaketju halutaan toteuttaa. Tarjouskyselyihin tulee liittää pyyntö siitä, että tarjoaja ilmoittaa tarjouksessaan muotin tai tuotteen alkuperän (alkuperämaan) sekä myös valmistuksen taustalla olevan valmistusketjun. Tarjouspyynnön lähettäjä voi myös kysyä tarjoajan mahdollisuuksia hankkia osa materiaalista alihankkijoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta.

Vierailujen, esiauditoinnin ja varsinaisen auditoinnin yhteydessä selvitetään potentiaalisen yhteistyökumppanin konekanta ja sen kyky valmistaa haluamiamme muotteja ja kappaleita. Konekanta vaihtelee valmistajittain ja myös valmistusmaittain uudesta tai pitkälle automatisoidusta hyvinkin vanhoihin manuaalisesti käytettäviin koneisiin. Konekannan vertailussa tulee pitää mielessä koneiden ja niitä käyttävien ihmisten ja tietoteknisten laitteiden kyky valmistaa haluttua tuotelaatua ja sarjoja. Vertailussa ei pidä laittaa vastakkain ihmistyötä ja konetyötä, sillä valmistusmaasta, kulttuurista ja työmenetelmistä riippuen saattaa muotin ja tuotteen hinta olla edullisempi käsityövaltaisessa työympäristössä kuin pitkälle automatisoidussa tehtaassa.

Potentiaalisen yhteistyökumppanin tuotantoa tutkittaessa tulee huomioida myös yrityksen tai tehtaan sisäinen logistiikka, siisteys ja materiaalivirtojen sujuvuus. Tehtaan ja yrityksen ulkoasu jo kertoo paljon toimintakulttuurista ja mahdollisesta leväperäisyydestä.

Työturvallisuuteen pitää myös kiinnittää huomiota ja selvittää aina kyseisen maan työturvallisuussäännöksiä esim. haastatteleamalla auditoitavan yrityksen työturvallisuudesta vastaavia henkilöitä.

Käsityövaltaisessa teollisuudessa, kuten muotinvalmistuksessa myös henkilökohtainen käsityöammattitaito on tärkeä elementti muotteja valmistettaessa. Yrityksiä auditoidessa tulee huomioida se seikka, että vanhemmat tuotannollista käsityötä tekevät henkilöt ovat pitkän työuransa aikana harjaantuneet erikoisosajiksi, joiden työpanos on arvokas lisä esim. muotteja valmistettaessa, eikä heitä aina voi korvata koneilla tai uusimmalla, saatavissa olevalla edullisella tekniikalla.

Jos tarkastelun kohteena ovat puhtaasti muottivalmistukseen keskittyvät yritykset, pitää varmistaa myös koesarjatuotannon mahdollisuus. Koesarjojen valmistus tulee toteuttaa muotinvalmistajan valvonassa, kustannuksella ja heidän osoittamassaan paikassa siten, että asiakas hyväksyy kaikki tehtävät toimenpiteet. Muotteja ei kannata siirtää yrityksestä toiseen tai maasta toiseen pelkän koesarjan tekemisen vuoksi, vaan koesarjat on pyrittävä tekemään mahdollisimman lähellä itse muotintekijää, jotta logistiikka- ja muut kustannukset pysyvät alhaisina, ja jotta laatuasioista keskusteltaessa tieto siirtyy helposti visuaalisessa muodossa henkilöltä ja yritykseltä toiselle.

Kappaleet tulisi valmistaa samassa yrityksessä kuin tuotannon tarvitsemat muotit. Muotit tehdään kappaleiden valmistuksessa valitun portfolion mukaisesti. Portfoliojako mahdollistaa toiminnallisesti ja valmistuksellisesti samankaltaisten tuotteiden saamisen samantyyppisiin tuotantoprosesseihin. Portfolion mukaisessa tuotevalmistuksessa pitää huomioida alihankkijoiden, kuten esim. pintakäsittelijöiden tai muuta tuotteen lisäarvoa nostavien valmistajien oikea logistinen toimintamalli.

4.6 Laadun määrittely

Laatu on hinnan ohella tärkein asiakkaan haluama tuoteominaisuus. Haluttu laatu tai laaduttomuus saadaan aikaiseksi vain hyvin dokumentoidulla ja hyvän mittaustavan mahdollistavalla järjestelmällä. Tuotteen ja toiminnan laatu jakaantuu kolmeen laatu-elementtiin:

- tekninen laatu
- visuaalinen laatu
- toiminnallinen laatu

Tekninen laatu on mitattavissa mittavälineillä tai tiettyyn mittaustarkoitukseen luodulla menetelmällä tai laitteella (esim. jigi tai malli kaarevien pintojen mittaukseen, vektoritusmittari muovien hitsaukseen, hiontaan perustuva kulutuskestävyysmittari jne.). Tekninen laatu määritellään yksiselitteisesti joko 2D- tai 3D-dokumenttiin suoraan tai erillisenä piirustuksena tai ohjeistona. Tuotedokumentteihin, joita käytetään kappaleen mallinnukseen, muotin valmistamiseen, jne. ei yleensä merkitä mittoja, koska dokumenttiedosto toimii 3D-maailmassa omana tiedostonaan, josta ei ole luettavissa mittoja. 3D-dokumenteista saadaan mittaamalla mittatuloksia, mutta kyseiset tiedostot (esim. .igs, .stp, .dxf jne.) on tarkoitettu kappaleen ja muotin valmistukseen, ei niinkään mittausedokumentiksi.

Asiakkaan on merkittävä esim. 2D-dokumentteihin haluamansa teknisen laadun taso mainintana käytettävästä toleranssiluokasta, pinnankarheuden referenssidokumentista, tarkastettavista mitoista ja mahdollisista tuotteeseen kohdistuvista erikoisvaatimuksista.

Teknisen laadun taso tulee määritellä aina tapauskohtaisesti sille tasolle, joka kappaleen valmistamisessa on relevantti. Laatutasoa ei pidä määritellä liian korkeaksi suhteessa käytettävään tuotteeseen, sillä tällainen ylilaatu johtaa kalliiseen muottiin ja valmistettavaan kappaleeseen, sekä yleensä vaikeaan valmistettavuuteen (suuri hylkäysprosentti).

Teknisen laadun määrittämiseksi tulee sopia käytettävistä mittavälineistä ja menetelmistä.

Tekninen laatu on myös osa muotin valmistusta, sillä muotin kestävyys ja käyttöikä riippuvat hyvin paljon käytettävästä muottimateriaalista. Jos asiakkaalla ei riitä asiantuntemusta oikeiden teräslaatuojen valitsemiseksi muottien valmistukseen, pitää valmistajan ehdottaa, joko tarjouksen muodossa tai muulla tavoin käytettävien teräs- tai alumiinilaatuojen tyyppejä. Myös muottiterästen lämpökäsittelyt ja karkaisut tulee esittää ennen työn aloittamista.

Teknisen laadun vaatimusten dokumentoinnin tulee olla käytettävissä sekä valmistajalla että asiakkaalla niin, että dokumentit ovat helposti saatavilla silloin, kun tarkastetaan teknisen laadun tuloksia tai kun osan valmistaminen tapahtuu normaalissa

valmistusprosessissa. Dokumenttien tulee olla osa laatujärjestelmää, tai teknisen laadun tasosta pitää sopia erillisellä sopimuksella, johon tarvittavat tarkastus- ja laatuvaatimusdokumentit liitetään.

Visuaalinen laatutaso määritellään samoja menetelmiä käyttäen kuin tekninenkin laatu, mutta vaatimusten dokumentointi poikkeaa teknisen laadun dokumentoinnista lähinnä siksi, että mitattavat suureet perustuvat ihmisen aisteihin, ei niinkään mittavälineisiin ja numeroihin.

Visuaalisen laadun määrittäminen on hankalaa, koska laatutason tulkinta saattaa poiketa tarkastajan toiminnan ja mieltymysten mukaan paljonkin suunnittelijan tarkoittamasta laatutasosta.

On huomattavaa, että visuaalista laatutarkkailua tehtäessä tulee valaistuksen olla sovittujen kriteerien mukainen, eikä tarkastusta saa tehdä ilman tarkastuspaikan ulkoisten ominaisuuksien selvittämistä ja tarkastamista. Visuaaliset laadulliset virheet tulee hyväksyä vain sovittujen kriteerien puitteissa, huolimatta siitä, että yleisesti visuaalinen laatutaso mielletään tarkastettavaksi millaisissa valaistus- ja ympäristöolosuhteissa tahansa.

Visuaalisen laadun määrittelyssä käytetään hyväksi mm. erilaisia värierottelumenetelmiä (esim. väriskaappi, ultraviolettilo, luonnonvalo jne.). Visuaalisen laadun tarkastusmenetelmä voidaan myös määritellä samalla periaatteella kuin teknisen laadun määrittely. Oheisessa kuvassa (kuva 4) on määritelty pinnanlaadun tarkastus visuaalisita menetelmää käyttäen.

Luokka A	Luokka B
<p>Edustava pinta, joka on laitteen käyttäjälle näkyvissä korostuneesti käytettäessä laitetta normaalisti</p> <p>Ei sallita silmin havaittavia virheitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tarkastusetaisyys ollessa x m - tarkastusaika n. x s - tarkastuskulma xx – xx astetta - valaistus xxx – xxxx lux - <p>Tyypillisiä tuotteita mm. matkapuhelimien linssit, etukannet, näppäimistöt, jne.</p>	<p>Edustava pinta, joka ei ole laitteen käyttäjälle korostuneesti näkyvissä, mutta tulee normaalikäytössä esiintymään edustavana pintana.</p> <p>Sallitaan virheet, jotka sijaintinsa tai muotonsa puolesta jäävät huomaamattomiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tarkastusetaisyys ollessa x m - tarkastusaika n. x s - tarkastuskulma xx – xx astetta - valaistus xxx – xxxx lux <p>Tyypillisiä tuotteita mm. matkapuhelimien takakannet, akkukannet, lisälaitteiden edustavat ulkoasuosat jne.</p>
Luokka C	Luokka D
<p>Ulkopinta, joka on käyttäjälle näkyvissä, mutta normaalikäytössä piilossa</p> <p>Sallitaan virheitä, jotka esiintyvät satunnaisesti ja riittävän harvaan, eikä niiden esiintyminen ole häiritsevää:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tarkastusetaisyys ollessa x m - tarkastusaika n. x s - tarkastuskulma xx – xx astetta - valaistus xxx – xxxx lux <p>Tyypillisiä tuotteita mm. matkapuhelimien akkupakettien pohjat, lisälaitteiden pohjaosat jne.</p>	<p>Ulko- tai sisäpinta, joka ei ole käyttäjälle näkyvissä</p> <p>Sallitaan virheitä, joista ei ole haittaa esim. kokoonpanossa tai joiden ei oleteta aiheuttavan mekaanista tai sähköistä haittaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - tarkastusetaisyys määrittelemätön - tarkastusaika määrittelemätön - tarkastuskulma määrittelemätön - valaistus xxx – xxxx lux <p>Tyypillisiä tuotteita mm. matkapuhelimien välirungot, tiivisteet, muut sisäosat jne.</p>

Kuva 4. Visuaalisen laaduntarkastuksen määrittely- taulukko (Logimek Oy, 2006)

Hyvä toiminnallinen laatu on sellaista palvelua, jonka asiakas ajattelee saavansa hankkiessaan materiaalia yritykseensä. Toiminnallinen laatu on hankalasti mitattavissa, mutta yleensä jokaisen yrityksen laatujärjestelmään on kirjattu odotuksia ja kuvauksia siitä, mitä toiminnallinen laatu merkitsee itse kullekin yritykselle. Toiminnallisen laadun mittareina voidaan pitää esim:

- reklamaatioiden määrä (€, materiaalmäärä, toistuvuus tai/ja korjaavan toimenpiteen nopeus)
- tilausten toimitus sovitussa ajassa
- toimituksen oikea määrä
- toimituksen oikea tapa
- materiaalimerkinnot toimitetuissa erissä
- oikea hinta / toimitus
- valmistajan raportointitapa ja oikeellisuus
- erilaisten toimitukseen liittyvien dokumenttien oikeellisuus
- sopimuksissa pysymiset

Erityisesti asiakkaan kannalta toiminnallisen laadun mittarina, jota on vaikea dokumentoida, pidetään yhteistyökumppanin yhteydenpitoa asiakkaaseen. Tämä kontaktitoiminta on hyvää silloin, kun yhteistyökumppani pystyy tyydyttämään asiakkaan odotukset ilman katkoksia tai asioita, joihin asiakas ei ole tyytyväinen. Laadukasta toimintaa on toiminta, joka ilman sopimuksia ja odotuksia tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja luo kuvaa hyvästä yhteistyökumppanin valinnasta. Tällaisia positiivisia ja laadukkaita asioita ovat esim.

- informointi lähtevästä toimituksesta,
- kyselyt siitä, onko asiakas tyytyväinen ja ovatko kaikki asiat kunnossa,
- selvät ja hyvin tehdyt dokumentit,
- vierailut asiakkaan luokse,
- kutsu yhteisiin tilaisuuksiin ja muu PR-toiminta sekä

- hyvä päivittäinen toiminta silloin, kun yhteistyökumppanilla sovittu yhteyshenkilö on poissa työpaikaltaan ja varahenkilö osaa toimia oikein tilanteessa kuin tilanteessa.

Huonoa toiminnallista laatua kuvaavat lähinnä toimenpiteet, jotka ovat esim.

- hiljaisuus tai viesteihin vastaamattomuus asiakkaan ottaessa yhteyttä,
- puutteelliset tai väärät dokumentit,
- reagoimattomuus asiakkaalle tärkeisiin asioihin ja yhteydenottoihin sekä
- raporttoimattomuus tilatun työn edistymisestä.

4.7 Hankintalogistiikka

Yhteistyökumppania valittaessa tulee hankinta- ja yhteistyölogistiikka selvittää jo ensimmäisten vierailujen ja auditointien aikana. Logistiikka ei ole pelkkää tavarankuljettamista, vaan logistiikkaan (hankintalogistiikkaan) kuuluu myös:

- tavarankuljettajan sisäinen toiminta tuotannonohjauksineen ja varastointineen,
- tilatun materiaalin pakkaaminen,
- kuljetusajoneuvon valinta ja lähetystoiminnot,
- toimitusehtojen määräykset,
- tullaus,
- tavarankuljettajan vastaanottaminen asiakkaalla,
- asiakkaan tuotannonohjausjärjestelmä sekä
- asiakkaan tuotannon kaikkinaisen toiminta ja tilatun materiaalin käsittely aina asiakastoimitukset mukaan lukien.

Logistiikkaan kuuluvat myös erilaiset asiakirjat, kuten lähetys-, rahti-, tullaus-, laatu- ja saateasiakirjat sekä myös laskut ja tilausvahvistukset.

Valittaessa tavarankuljettajaa tulee valinnassa käyttää kansainvälisesti hyväksyttyjä toimituslausekkeita. Yleisimmät tällaiset toimituslausekkeet löytyvät dokumentista Incoterms 2000 ja Finnterms 2001. Toimituslausekkeet löytyvät yleensä vakuutusyhtiöiden tai kuljetusalan yrittäjien internet-sivuilta. Toimituslausekkeet löytyvät myös muiden kaupallisten toimijoiden, heidän taustaorganisaatioidensa tai logistiikka-

painotteisten yhdistysten internet-sivuilta, kuten esim. www.logy.fi (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, johon kuuluu jo n. 4000 henkilöjäsentä ja n. 150 liikelä yritysjäsentä).

Hankittaessa muovipuristusmuotteja ulkomailta ja siirrettäessä niitä muualle, esim. Suomeen, muovipuristuskäyttöä varten, tulee logistiikassa huomioida seuraavanlaiset asiat:

- Muotit pakataan aina lavalle (yleensä EUR-lava) ja muottien kuljettaminen lavoilla lentoteitse on kallista eikä kuljetus edes onnistu kaikissa paikoissa lentoteitse
- Yleisesti käytetty kuljetusväline muoteille on Euroopassa rekka (kontti tai umpikori) ja muualla laiva, juna (kontti) ja myös lentokone (lava).
- Muotit tulee pakata siten, että niiden vaurioituminen tai siirtyminen kuljetuksen aikana lavalla tai kuljetusvälineessä on mahdotonta
- Muottien toimitusten mukana tulee aina olla oikeat ja riittävät dokumentit itse muotista kuljetusta ja tullausta varten sekä myös dokumentit siitä, mitkä ovat olleet ne muovipuristuskoneen parametrit, joilla asiakkaan hyväksymä kappale on saatu aikaiseksi

Logistiikkaan liittyy myös suuri määrä sopimuksia ja tilaajan täytyy huolehtia siitä, että kaikki tarvittavat sopimukset ovat toimituksen tapahtuessa tehty ja allekirjoitettu, sekä siitä, että ne eivät ole ristiriidassa yleisten toimitusehtojen kanssa.

Alihankintaketjun ollessa yhtä toimittajaa tai yhteistyökumppania pidempi, tulee vastuullisen yhteistyökumppanin kanssa sopia hankintalogistiikasta sopimusperusteisesti.

Ostotoiminta on osa koko hankinnan arvoketjua. Ostotoiminnassa arvoketjun tukitoiminnot ovat samoja kuin missä tahansa ”inbound logistics – production – outbound logistics”-toiminnassa ja tähän logistiikkaketjuun lähettävän yrityksen ja vastaanottavan yrityksen ne toiminnot, jotka liittyvät tavaralähteyksen toteutukseen. Valitun toimittajan logistiikkaprosessin arvoketjun tukitoiminnot auditoidaan normaalisti ennen toimittajan hyväksymistä. Auditoinnissa huomioidaan erityisesti teknologian kehitys, inhimillisten voimavarojen hallinta ja yrityksen infrastruktuuri. Yrityksen

infrastruktuuria logistiikan arvoketjun tukitoimintona tulee tarkastella myös yrityksen johtamisjärjestelmän kannalta. Hyvä johtamisjärjestelmä luo pohjan sujuvalle logistiikalle ja myös nopeille toimituksille.

4.8 Tarjouskilpailun järjestäminen

Yhteistyökumppania valittaessa on tutustumisen ja auditoinnin lisäksi hyvin tärkeä osa oikein tehdyllä tarjouskilpailulla. On monenlaisia tapoja järjestää tarjouskilpailuja, mutta perinteinen tarjouspyyntö - tarjous - tilaus - toimitus lienee eniten käytetty malli silloin, kun kysymyksessä on uusien tuotteiden valmistuksen aloitus.

Perinteisen tarjouspyynnön tilalla voidaan käyttää ns. ranskalaista tarjouspyyntömallia, jossa tarjouspyynnön lähettäjä ilmoittaa potentiaaliselle tarjouksen tekijälle joko tarkan hinnan tai hintahaarukan, jossa tarjottavan hinnan tulisi olla. Tarjoaja tutkii mahdollisuuksiaan lähettää halutun hintainen tarjous, ja jos tulos on positiivinen, tarjous lähetetään normaaliin tapaan.

Muovimuottien hankinnassa ei ns. ”ranskalaista tarjousmallia” käytetä, koska muotin valmistaminen on niin monimutkainen toimenpide ja iso kokonaisuus, että sitoutuminen tarkkaan, asiakkaan antamaan hintaan etukäteen sisältää hyvin suuren taloudellisen riskin. Ammattikielessä ns. ”ranskalainen tarjousmalli” on malli, jota käytetään esim. työurakoiden hinnoittelussa, ja jossa tarjouspyynnön lähettäjä ilmoittaa tarjouspyynnössään sen tavoite- tai hinta-alueen, jonka hän on valmis maksamaan tarjottavasta tuotteestaan. Tarjoaja tutkii oman organisaationsa mahdollisuudet vastata tarjouspyyntöön joko myöntäväsi tai kieltävästi ja antaa tarjouksensa päätöksensä mukaisesti tarjouksen lähettäjälle. Tarkemmat yksityiskohdat sovitaan erillisissä neuvotteluissa.

Jotta ostajayritys pystyisi uudistumaan, tulisi kansainvälisesti hintatietoisemmaksi, ja jotta hintatasoa voitaisiin laskea, tulee tarjouskyselykierrokseen aina ottaa mukaan yksi tai useampi uusi potentiaalinen valmistaja eli tuleva mahdollinen yhteistyökumppani.

Tarjouspyyntöjen laajuus voidaan jakaa viiteen ryhmään, jotka myös näkyvät oheisesta kuvasta (kuva 5). Viisi eri tarjouspyyntötapaa ja erilaista yrityksen kehittymisastetta kuvaavaa toimintoa ovat.

- Hankinta jatkuvasti yhdestä ja samasta paikasta (ei kilpailua)
- Tarjouskilpailu vain nykyisten hyväksytyjen toimittajien välillä
- Uusi tarjouskilpailu, täysin uudet valmistajaehdokkaat
- Tarjouskilpailu, jossa yksi tai useampi uusi ehdokas nykyisten toimittajien rinnalla
- Mielivaltainen tarjouskilpailu, jossa tarjouspyyntöjä lähetetään satunnaisille toimijoille

Mitä pienempi yrityksen hankintaorganisaatio on, ja mitä enemmän yrityksen kasvu on perustunut perustajan / yrityksen omistajan tapaan toimia, sitä hankalampaa on toteuttaa sellainen tarjouskilpailu, joka tuottaa kattavan tuloksen ja jota kautta on mahdollisuus kehittää yrityksen verkostoitumista.



Kuva 5. Hankintatapojen jaottelu (Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi Logimek Oy / IIR Finland Oy, 2009)

Yrityksen kansainvälistyminen riippuu paljon kyvystä kommunikoida ulkomaalaisen yrityksen kanssa, mutta myös tavasta ja kyvystä järjestää tarjouskilpailu. Huolimatta siitä, että tarjouksia tehdään maailmalla eri tavalla ja eri kulttuureissa erilaisella käytännön tasolla, tulee suomalaisen yrityksen tarjouskilpailu järjestää tavalla, joka kuvastaa kyseisen yrityksen tapaa toimia kansainvälisesti. Liian suppean tarjouskilpailun järjestäminen kuitenkin aiheuttaa vääristymiä mm. hinnan, valmistusajan ja yrityksen positiivisen kehittymisen suhteen. Myös tarjouskilpailun järjestäjän asenne tarjoajia kohtaan vaikuttaa tarjouskilpailun lopputulokseen.

Jotta saadaan paras ja vertailukelpoinen tulos, pitää tarjouspyyntöjen olla samanlaisia kaikille tarjoajille, ja muutoksia tehtäessä tulee muutokset ilmoittaa kullekin tarjoajalle samanlaisina erikseen. Suosimalla yhtä tai muutamaa tarjoajaa jättämällä ilmoittamatta muille tarjoajille oleellisia, tarjoukseen vaikuttavia asioita, vääristyy saatu tulos, mistä taas on seurauksena mahdollisia ongelmia tulevaisu yhteistyökuvioissa tai hinnoittelussa.

Jotta tarjouspyyntö olisi hyvin ja helposti tulkittavissa ja luettavissa, tulee tarjouspyynnön liitteenä olla yksiselitteinen ja ymmärrettävä dokumentti halutusta tuotteesta sekä kaikista siihen kohdistuvista laatuvaatimuksista. Hyvää tarjousta ei voi saada, jos tarjouspyyntö on vajaa tai epätarkka. Muovipuristeita hankittaessa tulee tarjouspyynnön mukana olla joko 2D- tai 3D-dokumentit itse kappaleesta, jotta tarjoaja, tarjouspyynnön lähettäjän niin halutessa, pystyy tarjoamaan kappaleen valmistuksen lisäksi myös kappaleen tekemiseksi tarvittavan muotin. Tarjouspyyntöön tulee liittää myös kaikki laatuun, toimituksiin ja toimintaan vaikuttavat dokumentit, joiden mukaan tarjouspyynnön tekijä haluaa tulevaisuudessa tarjouksen tekijän kanssa toimia.

Tarjouspyynnössä pitää mainita myös tarkka takaraja tarjouksen tekemiselle, ja tästä päivämäärästä on tarjouksen lähettäjän myös pidettävä kiinni. Tarjouksen tekemiselle tulee varata tarpeeksi aikaa, sillä kiireessä laadituissa tarjouksissa saattaa olla tarjouksen tekemisen yhteydessä selvittämättömiksi jääneiden kustannusten vuoksi lisähintaa, joka vääristää lopullisen tarjouskilpailun tuloksen. Ammattitaitoinen ostaja pystyy kokoamaan tarjouspyynnössä tarvittavat tiedot omasta organisaatiostaan, pystyy

antamaan tarpeeksi aikaa tarjoajalle, sekä pystyy myös vastaamaan tarjoajan tarjouksentekovaiheessa mahdollisesti tekemiin kaupallisiin ja teknisiin kysymyksiin.

Tarjouspyynnössä voidaan etukäteen jo ilmoittaa joitakin asioita, jotka tarjouspyynnön tekijä haluaa voimaan tulevan mahdollisen yhteistyön alettua. Tällaisia etukäteen sovittavia asioita ovat esim. toimituslauseke, toimitustapa, laskutusjärjestelyt sekä vaadittavat laatutoiminnot.

Jotta tarjouspyynnön tekijällä olisi helpompi verrata saatuja tarjouksia, tulee tarjouspyyntö yksilöidä niin, että halutut erilliset tarjottavat asiat on esitetty tarjouksessa erikseen ja, että kaikki tekevät tarjouksen samoilla toimituslausekkeilla.

Muovipuristusmuotteja hankittaessa laskutuskäytäntö vaihtelee yleensä kolmesta erillisestä maksuerästä 100%:n maksuun joko etu- tai jälkikäteen. Jotta saatavat tarjoukset olisivat vertailukelpoisia, tulee tarjouspyynnön tekijän ilmoittaa tarjouspyynnössä tarkasti miten halutaan muotin maksujärjestelyt tarjottavaksi.

Mitään standardeihin tai normaaliin käytäntöön kuulumattomia toimituslausekkeitä tai muita tarjoukseen liittyviä tarjouksen tekijän perinteisiin kuuluvia kansallisia merkintöjä tai kirjainlyhenteitä ei tarjouksissa pidä hyväksyä. Tällaisia tyypillisiä merkintöjä ovat esim ”T/T” (Etukäteismaksu), ”FYI” (For Your information), ”FF” (Free factory), ”VV” (Vapaasti varastossa), ”Agreement” (Sovittavissa) jne. Tarjouksissa ei tule hyväksyä myöskään merkintää, joka ilmaisee, että jokin asia olisi jälkikäteen sovittavissa.

Tarjousten tulee olla tarjouspyynnön mukaisia ja siltä osin täydellisiä, kun tarjouspyynnössä on mainittu. Saadut puutteelliset tarjoukset tulee täydentää ja täydentämisen pitää tapahtua sovitussa ajassa. Yleensä tarjousten jättöajan lisäksi pitää varata aikaa tarjousten täydentämiseksi, jotta kaikki tarjoukset olisivat vertailussa yhdenvertaisia. Jos tarjouksia ei täydennetä, voidaan katsoa tarjouksen tehnyt yritys sellaiseksi, joka ei tässä vaiheessa ole kykenevä yhteistyökumppaniksi, ja saatu tarjous voidaan hylätä.

On huomattavaa, että tarjouskilpailuja voidaan järjestää kaiken aikaa, myös jo valmistuksessa olevista tuotteista ja muoteista. Tällöin tarjouskilpailu on osa ”benchmarkingia”, jolloin selvitetään mahdollisuuksia vaihtaa toimittajia, uudistaa valmistustekniikkaa ja nykytilanteen toimitusajat ja hinnat.

4.9 Tarjouskilpailun yhteenveto

Jokainen tarjouskilpailu päättyy yhteenvetoon, jossa on esitetty tasapuolisesti ja samalla tavalla kaikki tarjoukset sellaisessa muodossa, että ne ovat vertailukelpoisia ja helposti verrattavissa. Jos saadut tarjoukset ovat olleet tarjouspyyntöön nähden puutteellisia tai puuttuvat kokonaan, pyydetään tarjousten täydentämistä tai koko tarjousta uudelleen lähetettäväksi. Vain keräämällä kaikki kysytyt tiedot samalla tavalla yhteenvetoon, jossa esiintyvät kaikki tarjouksen pyytäjälle tärkeät asiat, voidaan tarjouksia verrata keskenään. Saatujen tarjouksien vertaileminen sitä mukaa, kun ne ovat tarjouspyyntöjen lähettäjälle saapuneet ei anna oikeaa kuvaa kokonaisuudesta ja ajan myötä vertailutietojen perusteet saattavat muuttua tai jäävät osittain unohduksiin, sekä puuttuvien tietojen koordinointi on vaikeaa. Inhimillisistä syistä myös tarjousten vertailu jää puutteelliseksi, eikä ole helppoa hahmottaa kaikkien verrattavien tarjousten yksityiskohtia suhteessa toisiinsa.

Tarjouskilpailun tulos tulee kerätä yhteenvedoksi, joko taulukkomuotoon tai muuhun sellaiseen muotoon, joka on helposti luettavaa sekä sisältää kaikkien saatujen tarjousten sellaiset tiedot, jotka tarjouspyyntöjen lähettäjä on halunnut itselleen tiedoksi.

Tarjouspyyntöjen koosteen tulkitsemisen helpottamiseksi tulisi kooste jakaa kolmeen osaan eli 1) puhtaasti hintaosioon, 2) toimitukselliseen ja muuhun kaupalliseen osioon sekä 3) kommenttiosioon.

Hintaosiossa esitetään vertailukelpoisesti vain yksilöidyt pyydetty hinnat ja hintojen tulee olla samassa eli pyydettyssä valuutassa.

Toimituksellisessa ja muussa kaupallisessa osiossa esitetään mm. toimitusajat, maksuehdot, maksutavat, toimituslausekkeet, rahtiasiat, yms.

Kommenttiosiossa esitetään sellaiset tekniset tai kaupalliset asiat, jotka poikkeavat tarjouspyynnöstä tai jotka mahdollistavat edullisemman hankintatavan tai jotka saatavat liittyä laadullisiin yksityiskohtiin. Tässä osiossa voidaan myös esittää esim. vaihtoehtoisia tapoja valmistaa kappale tai käytettävät standardit ja niiden löydettävyydet sekä vertailut.

Kuvassa 6 on havainnollistettu esimerkin muodossa yksi tällainen yksinkertainen vertailutaulukko. Kyseisessä taulukossa on käytetty värejä havainnollistamaan edullisimmat ja kalleimmat tarjoukset. Värejä käyttämällä pystytään havainnollisuutta vielä korostamaan.

Muottivertailutaulukko			Hinnat			
Käytetty valuuttakurssi: 1 EUR = 1,2925 USD						
			Portugali	Taiwan	Korea	Liettua
Nimike		Tyyppi	Muotti	Muotti	Muotti	Muotti
1	A-Cover	1-pesäinen	10 200,00	6 731,10	11 200,00	11 600,00
2	B-Cover	1-pesäinen	7 800,00	5 106,40	8 600,00	9 300,00
3	C-Cover	1-pesäinen	8 100,00	5 415,90	9 600,00	9 400,00
4	A-Cover	2-pesäinen	15 900,00	10 400,20	18 400,00	16 200,00
5	B-Cover	2-pesäinen	12 000,00	12 260,80	19 200,00	14 300,00
6	C-Cover	2-pesäinen	12 600,00	12 840,40	19 900,00	14 100,00
YHTEENSÄ:			66 600,00	52 754,80	86 900,00	74 900,00
			Portugali	Taiwan	Korea	Liettua
Muottien toimitusaika		(tilauksesta)	8 vkoa	2+5 vkoa	2+5 vkoa	7-10 vkoa
Mallien toimitusaika		(tilauksesta)	6 vkoa	7 vkoa	7 vkoa	10 vkoa
Muottien siirtoaika		(tilauksesta)	1 vko	2 vko	2 vko	1 vko
Maksuehto		Muotit	30 pv nto	T/T	T/T	14 pv nto
Maksujaksotus		Muotit	30/30/30	50/50	50/30/20	40/30/30
Toimitusehto		Muotit	DDU FI	FCA TW	DDU FI	EXW LT
(Incoterms / Finnterms)		Kappaleet	Incoterms 2000	Incoterms 2000	Ei ilmoitettu	Incoterms 2000
Toimitustapa		Muotit	Air freight	Air freight	Air freight	Rekka
(Rahdinkuljettaja)		Kappaleet	Vapaa	Vapaa	Valmistaja	Vapaa
			1	2	4	3

Kuva 6. Esimerkki yksinkertaistetusta tarjousten vertailutaulukosta (Logimek Oy, 2009).

Tarjouskilpailun tuloksia pitää tulkita eri asioiden pohjalta, eikä päätöstä hankinnoista pidä tehdä pelkästään hinnan perusteella. Kuljetus, maksuehdot, toimitustavat, maantieteelliset etäisyydet, valmistajan verkostoituminen ja töiden ketjuttaminen, laadun-
tuottokyky, jne ovat näkökulmia, jotka pitää ottaa huomioon päätöksiä saatujen tarjousten perusteella tehtäessä. Tehtäviin päätöksiin tulee hankkia mielipiteitä myös oman organisaation muilta sellaisilta osilta, jotka ovat vaikuttamassa hankintaan (esim. tuotekehitys / tekniset asiat, laatuosasto / laatuasiat, talousosasto / yrityksen taustat ja laskutus, tuotanto / varastoasiat, varaosamyyni / varaosat). Päävastuun ja operatiivisen vastuun kantaa hankinnasta kuitenkin osto tai hankintaosasto tai organisaation osoittama hankintahenkilö sillä tavalla kuin se on laatujärjestelmässä tai organisaatiokartassa kuvattu.

4.10 Toimittajan valintapäätös

Saatuja tarjouksia vertailtaessa tulee pitää mielessä se, että kaikkia saatuja tarjouksia tulee verrata toisiinsa niillä kriteereillä, jotka olemme luoneet ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä, ja jotka on ilmoitettu tarjouspyynnössä. Tarjouksia tulee verrata toisiinsa ottamalla huomioon hinnan lisäksi myös kohdassa 4 mainitut, toimittajaehdokkaisiin kohdistuvat kriteerit.

Saadut tarjoukset järjestetään paremmuusjärjestykseen ja niille tarjoajille, jotka eivät kilpailussa menestyneet lähetetään kohtuullisen ajan puitteissa ystävällinen ilmoitus siitä, että tällä kertaa tarjous ei johtanut tilaukseen, ellei tarjouksen lähettäjä sitä ole jo ehtinyt aikaisemmin kysyä. Parhaan tarjouksen antanut kutsutaan neuvotteluun ja aloitetaan yhteistyöprosessi, toiseksi ja mahdollisesti kolmanneksi tullut tarjoaja jätetään reserviin, potentiaalisesti kakkostoimittajaksi, jonka kanssa aloitetaan myös tarkemmat yhteistyöneuvottelut, mutta tavoitteena on saada niin tekniset, laadulliset kuin toiminnallisetkin asiat sellaiseen kuntoon, että valmistus pystytään aloittamaan mahdollisimman lyhyellä ajalla, jos yhteistyö valitsemamme yhteistyökumppanin kanssa jostain syystä kariutuu.

Valintapäätös tehdään ryhmässä, jossa mukana ovat ostajan lisäksi myös tuotteen suunnitellut suunnittelija ja laadusta vastaava henkilö.

4.11 Sopimuksista

Pääperiaate on se, että kaikki tulee sopia kirjallisesti ja etukäteen. Koska kaikkia esiin tulevia asioita ei pystytä ennakoimaan, tulee sopimusten tueksi luoda dokumentteja, jotka kertovat toimintatavan ja menettelyt siten, että normaalit tilaus-toimitus -prosessin toiminnot eivät ole tulkinnanvaraisia.

Tällaisia dokumentteja ovat laatudokumentit, tarjouspyyntö, tilaus, tilausvahvistus, hyväksyntäprosessin dokumentit, referenssi- eli hyväksytty mallikappaleet, lasku, jne.

Sopimuksien tulee perustua lakiin, yleisesti tunnettuun hyvään liiketoimintaan sekä eettisesti, ympäristöllisesti ja moraalisesti hyväksyttäviin periaatteisiin.

Sopimuksien tulee olla sellaisia, että ne on tehty positiivisella mielellä ja kuvaamaan tulevaa yhteistoimintaa pitkälle tulevaisuuteen, ei niinkään sulkemalla pois kaikkia mahdollisia ajateltavissa olevia virhetoimintoja tai väärinkäytöksiä.

Yritykset voivat tehdä monenlaisia ja monentasoisia sopimuksia keskenään, mutta pienempien yritysten välisessä liiketoiminnassa sopimuksien merkitys korostuu siksi, että kumppaneina saattavat olla alaa vähemmän tuntevat toimijat.

Yhteistyökumppanuus perustuu sopimusten lisäksi paljon myös henkilökohtaiseen ammattitaitoon ja kokemukseen, eikä tätä osaamista pidä sopimuksin haitata.

4.12 Jatkuvan toiminnan aloitus

Kun saadut tarjoukset on vertailtu ja päätös toimittajavalinnasta saatu aikaiseksi, siirrytään valitun yhteistyökumppanin kanssa operatiiviseen toimintaan. Jotta kaikki toimisi niinkuin halutaan, tulee asioista sopia kirjallisesti ja nämä sopimiset tulee tehdä ennen toiminnan varsinaista aloitusta. Koska saatu tarjous on myös tarjoajaa velvoittava, tulee toiminnallisten sopimusten seurata myös saadun tarjouksen henkeä.

Yhteistyö aloitetaan pitämällä palaveri, jossa määritellään ja kartoitetaan kaikki ne asiat, jotka vaikuttavat tarjotun ja hankittavan tuotteen hankkimiseen. Palaverin tarkoitus on

kuvata tulevalle yhteistyökumppanille toiminnan koko laajuus, menettelytavat ja sen rajoitukset. Jos aiemmin tehdyissä laatuauditoinneissa on ollut puutteita, tulee näiden korjaamisesta sopia viimeistään tässä aloituspalaverissa. Yhteistyön aloituspalaveri on myös katselmointi, joka oleellisesti liittyy laatujärjestelmään, ja mahdollistaa laatu-järjestelmän puitteissa yhteistyön aloittamisen.

Aloituspalaverissa tulee teknisten dokumenttien olla sellaisella tasolla ja yksilöidysti tehtyjä, että varsinainen tuotteen valmistustyö voidaan aloittaa. Muovikappaleiden ja muovipuristusmuottien ollessa kyseessä, tulee palaverissa sopia siitä, mikä tiedostoversio on se versio, jolla työ aloitetaan. Mahdolliset tulevat muutokset käsitellään tapauskohtaisesti projektin aikana, mutta aina niin, että sekä valmistajalla että tilaajalla on olemassa sama tieto valmistettavista tuotteista ja muoteista. Hyvä työkalu tällaisten tietojen päivittämiseen on jatkuva yhteistyökumppaneiden välinen laatupalaverikäytäntö. Laatupalaverien asiapohja on aina sama ja sama proseduuri käydään joka palaverissa läpi, tällöin palaverien tulos ja dokumentointimuoto pysyy aina samana-laisena ja helposti luettavana.

Jos tilausta ei ole lähetetty ennen aloituspalaveria, annetaan tilaus yhteistyökumppanille samassa tilaisuudessa, kuin yhteistyö kyseisen projektin osalta aloitetaan. Tilaus tulee tehdä aina kirjallisesti ja niin, että se seuraa tarjouksen henkeä.

Aloituspalaverissa käsitellään myös tehty tilaus kaikilta osin, jotta sekä tilaaja että tilauksen vastaanottaja ovat ymmärtäneet tilauksen kaikki yksityiskohdat oikein.

Aloituspalaverissa sovitaan myös tuotteen ja muotin valmistuksen seurantatapa sekä kaikki laatuun liittyvät asiat, kuten myös mallien hyväksymiset sekä koetuoannon aloitus. Lupa varsinaiselle tuotannon aloittamiselle annetaan vasta siinä vaiheessa, kun vertailumallit ja kaikki toiminnalliset dokumentit on asiakas hyväksynyt.

4.13 Muotin valmistuksen seuraaminen ja dokumentointi

Järjestettäessä tarjouskyselyä muovipuristus- tai painevalumuoteista, on muotilta ja itse valmistettavalta kappaleelta vaadittavat tekniset ominaisuudet määriteltävä jo tarjouskyselyvaiheessa. Tekniset ominaisuudet ratkaisevat mm. muotin käyttöiän, valmistettavan kappaleen laatutason, muotin huoltojen jaksotuksen, muotin kulumisen, takuuasiat jne.

Teknisiä ominaisuuksia ovat mm.:

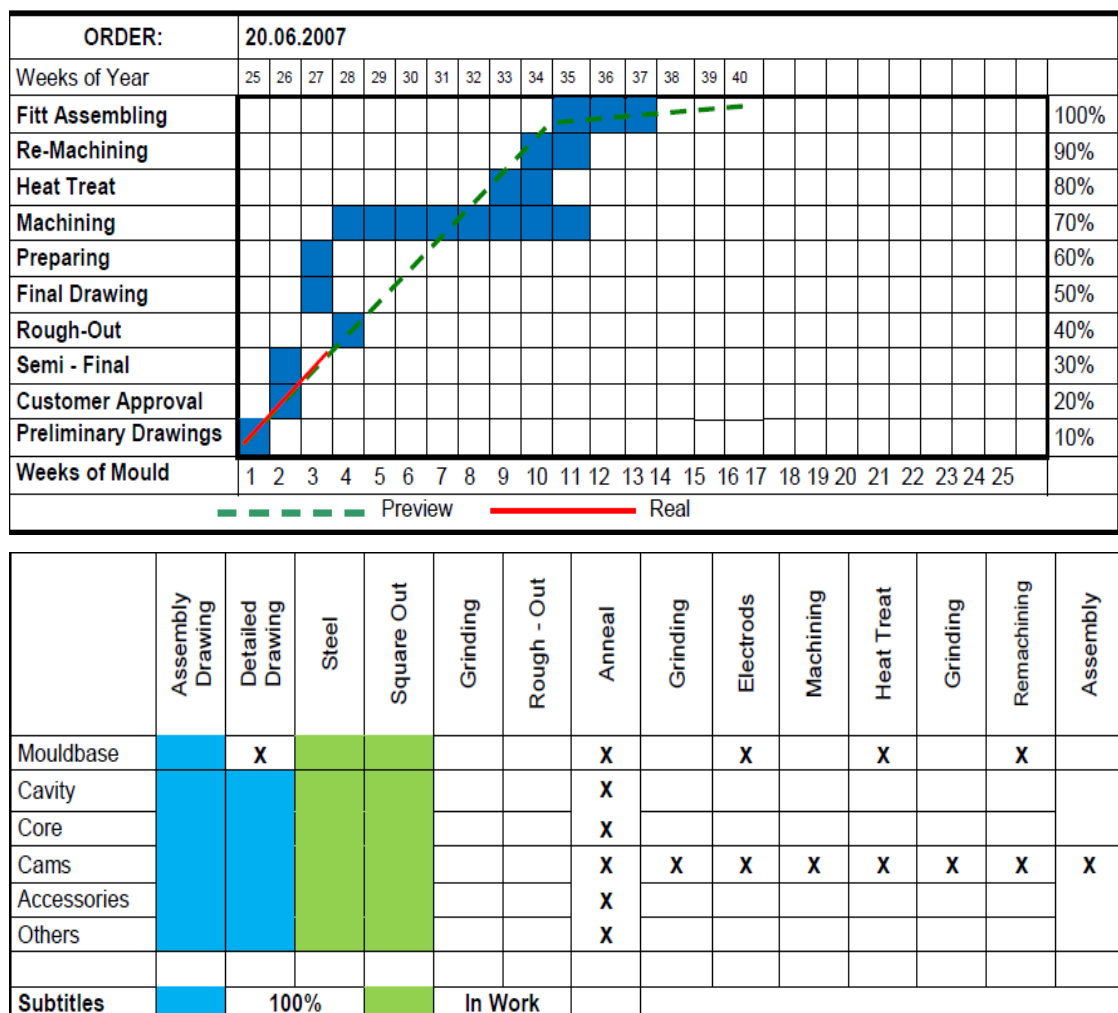
- muotin pesäluku (pesäisyys)
- vaadittava iskujen määrä (kappaleiden valmistusmäärä)
- käytettävä muotin teräs- ja/tai alumiinilaatu (valmistusmäärät, kuluminen), ilmoitetaan joko valmistajakohtaisesti tai kovuus määrittelemällä
- sisäänsyöttöpaikkojen sallittu sijainti (suutinvalinnat, sisäänsyöttötavan valinta)
- käytettävä muovipuristuskone (muotin valmistajan käytettävissä oleva tai itse määritellyn käyttökohteen koneen tyyppi)
- käytettävän koneen erikoisvaatimukset (vakuumi, monivärisyys...)
- käytettävä jäähdytystapa (vesi, öljy, putkiston rakenne, muotin lämmitys)
- kappaleen pinnankarheus (visuaalinen laatutaso)
- kappaleen tarkat toleranssit (sovitteet)
- muut kappaleen laatuun oleellisesti vaikuttavat muotin tekniset ratkaisut

Kun muottitilaus on tehty, tulee valmistajalta vaatia halutun aikajaksotuksen mukaisesti täsmälliset ja selkeät raportit muotin valmistuksen edistymisestä. Raporttien tulee olla sellaisia, että niistä selviää sovittu valmistusaikataulu ja työn todellinen eteneminen. Raportit tulee lähettää sähköisesti tilaajalle, jotta tilaaja ei menetä raporttien reaaliaikaisuutta. Tulevaisuudessa RFID-tekniikkaan perustuva seuranta poistaa raporttien lähettämisen, sillä tämä seuranta, joka perustuu valmistajan tekemien reaaliaikaisten muotin valmistukseen liittyvien työtehtävien kuittaukseen, mahdollistaa tehdyn työn ”raportoinnin” suoraan, niin halutessamme, tilaajan tietokoneelle tai matkapuhelimeen.

Saatavasta raportista tulee selvitä myös koepuristusajat, mallien lähettämisen teoreettiset ajankohdat sekä hyväksyntää varten lähetettävän kappaleen aikataulu.

Tilaajan on hyvä seurata muotin valmistusta myös käymällä muotinvalmistajan luona joko etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti tai lyhyen ilmoitusajan puitteissa, jotta todellinen valmistustilanne saadaan paremmin esille.

Kuvassa 7 on esitetty muotin valmistajan ilmoittama muotin valmistuksen aikataulutus, johon on kirjattu jo tehdyt ja keskeneräiset työvaiheet. Kuvassa on esitetty myös katkoviivalla (vihreä) ja viivalla (punainen) tarjouksen mukana annettu muotin toimitusaika, joka on tilausvahvistuksella vahvistettu.



Kuva 7. Esimerkki muotin valmistuksen seurantaraportista. (Logimek Oy, 2009)

Muotti jää muotinvalmistajalle, kunnes asiakas on hyväksynyt mallikappaleet ja antanut luvan sarjatyön aloittamiselle. Hyväksyntää varten on olemassa oma prosessinsa (kts. 4.6), ja prosessi keskittyy siihen millä tavalla hyväksyntä suoritetaan, missä hyväksyttyjä malleja säilytetään ja miten hyväksytyt mallit merkitään. Kappaleiden hyväksyntä antaa luvan muotin valmistajalle laskuttaa loppuerä muotista, jos laskutustapaa ei ole toisin sovittu.

Muotti siirretään hyväksyntöjen jälkeen sinne missä varsinainen sarjatuotanto tapahtuu ja muotti säilytetään paloturvallisessa varastossa. Koska muotti on pääosin terästä (tai alumiinia), ei muotti yleensä tulipalon sattuessa pala, mutta kuumuus tai muotin putoaminen saattaa vahingoittaa muotin ulkopuolisia rakenteita.

Muotin siirron yhteydessä muottia seuraavat raportit, jotka sisältävät ne parametrit, joilla valmistettiin kappaleet, jotka asiakas hyväksyi sarjavalmistusta varten. Parametrien siirtotavasta voidaan sopia muutakin, mutta parametrien on oltava saatavilla silloin, kun muotti asetetaan tilaajan osoittamaan koneeseen tilaajan osoittamassa paikassa sarjatuotantoa aloitettaessa.

Muotti tulee merkitä tilaajan määräysten mukaisesti ja siten, että muotti ei missään vaiheessa voi sekaantua muotintekijällä tai sarjojen valmistajalla oleviin muihin muotteihin.

Kaikesta muottin ja sarjatyön aloitukseen liittyvästä työstä pitää valmistajan tehdä sellaiset raportit, että mahdollisten ongelmien sattuessa voidaan jälkikäteen tarkastaa kriittisten vaiheiden ja prosessin osien todelliset tapahtumat.

4.14 Koesarjan valmistaminen ja kappaleen hyväksyminen

Muotin valmistuttua siihen pisteeseen, että muotin valmistaja pystyy koekäyttämään muottia, tulee tehtävästä työstä tehdä raportti, josta selviävät tarvittavat muutokset sekä tehdyn koepuristuksen tekninen taso.

Tästä koesarjasta eli muotin toiminnan kokeilusta ei pidä tehdä hyväksyntämalleja, koska kappaleen valmistamiseksi tehty työ poikkeaa paljon sarjatuotantotyöstä sekä koneen parametrien että valmistusajan ja -tavan suhteen.

Koesarja tulee valmistaa hyväksyntää varten vasta silloin, kun muotti on kokonaisuudessaan valmis ja valmis siirrettäväksi sarjatuotantoon. Koesarjan pituus saattaa vaihdella asiakkaan vaatimusten ja muotin pesäluvun mukaan muutamasta kymmenestä jopa useisiin tuhansiin kappaleisiin. Koesarjan, josta kappaleet virallista hyväksymistä varten erotellaan, tulee olla sellainen, joka mahdollisimman paljon simuloi sarjatuotantoa ja koesarjan kustannusten tulee olla sovittuna ennen koesarjan aloittamista.

Muotin tilaaja hyväksyy kappaleet aina kirjallisesti ja on tyypillistä, että hyväksytyt kappaleet valmistetaan 3 tai 4, jotka säilytetään seuraavasti.

- yksi tuotantosarjan valmistajalla (tai muotin valmistajalla)
- yksi muotin ja sarjojen tilaajalla (tuotannossa tai vastaanottotarkastuksessa refrenssinä)
- yksi muotin ja sarjojen tilaajalla (sovitussa koskemattomassa paikassa)

Hyväksytyt kappaleet merkitään ja kuitataan hyväksytyiksi asiakkaan vaatimusten mukaan, yleensä erillisellä kappaleeseen liitettävällä lipukkeella sekä siihen liittyvällä kirjallisella dokumentilla. Kirjallinen dokumentti toimitetaan aina myös muotin valmistajalle.

Muotin tilaaja / kappaleen hyväksyjä tarkastaa kappaleiden teknisen ja visuaalisen laatutason niiden vaatimusten perusteella, jotka on valmistajalle kirjallisesti esitetty muotin valmistuksen alussa ja tilauksen yhteydessä. Tarkastusmenetelmiä tai -olosuhteita ei saa yksipuolisesti muuttaa eikä tarkastuksia saa tehdä sellaisissa olosuhteissa (esim. kappaleiden valmistuksen yhteydessä koneen äärellä), jotka poikkeavat määritellyistä laatutarkastusolosuhteista ja tarkastukseen käytettävistä mitta- ym. välineistä.

Hyväksyntäprosessit ovat yrityskohtaisia ja perustuvat kunkin yrityksen laatujärjestelmään, mutta laatujärjestelmän puuttuessakin hyväksyntäprosessi tulee olla kuvattuna muotin valmistajalle ja sarjatuotannon tekijälle aina ennen tilatun työn aloittamista. Jälkikäteen tehdyt muutokset prosessiin, hyväksyntämenetelmiin, tarkastusolosuhteisiin tai tarkastusvälineisiin aiheuttavat turhaa erimielisyyttä ja ongelmia tilaajan ja valmistajan välillä ja jotka saattavat johtaa suuriin taloudellisiin riskeihin. Yleensä erimielisyydet pohjautuvat siihen, että muotin valmistaja katsoo valmistaneensa asiakkaan valvonnassa sellaisen muotin, jonka asiakas on tilannut ja hyväksynyt, mutta asiakas ei ole tyytyväinen saavutettuun sarjatuotannon laatutasoon. Jotta tällaiset tyyppilliset erimielisyydet voitaisiin ehkäistä ennakolta, tulee tilausten yhteydessä toimittaa muotin valmistajalle ja sarjatuotannon tekijälle yksiselitteiset teknisen ja visuaalisen laatuvaatimusten mukaiset dokumentit. Syntyneet ongelmat voidaan ratkaista jälkikäteen vain kolmannen osapuolen, yleensä konsultin tai lakimiehen, avulla.

Jotta sovittu hyväksyttyjen mallien laatutaso pystytään säilyttämään, suorittaa sarjatuotannon valmistaja muotille normaalit ja sovitut huollot, jotka kuuluvat normaaleihin muottihuoltorutiineihin. Mikäli muotilla ei ilman isoja muutostöitä pystytä enää valmistamaan laatuvaatimustason mukaisia kappaleita, tulee sarjatuotannon valmistajan ottaa yhteyttä tilaajaan ja on yhdessä sovittava tehtävistä toimenpiteistä sekä toimenpiteiden kustannusten jakamisesta.

4.15 Organisaation toiminta

Ostotoiminta on yhä enenevässä määrin osa yrityksen strategista suunnittelua. Yhä useampi yrityksen palvelutoiminnoista ulkoistetaan eli hankitaan yrityksen ulkopuolelta yrityksen keskittyessä itse varsinaiseen ydinliiketoimintaan. Tällaisia ulkoistettavia toimintoja voivat olla esimerkiksi puhtaanapito, vartiointi tai erilaiset prosessin alihankinnat. Ostotoiminta keskittyykin kohti ulkoisten resurssien hallintaa ja sen tehtävänä voidaankin laajasti määritellen nähdä ulkoisten resurssien hallinta vastauksena asiakkaiden tarpeisiin. (Kinkki Seppo ja Isokangas Jouko, Yrityksen perustoiminnot, 2003, s. 114)

Jokaisen hankintaprosessin takana on kahden organisaation, tilaajan ja valmistajan, taustatoiminta jota voidaan kutsua yhteistyöksi.

Tilaajan organisaation toiminnan tulee olla palvelujen ja työn tarjoajien suuntaan sellaista, että myynnille on selvää kuka on vastuussa aloitetusta, yhteydenottoihin liittyvästä projektista ja myös, kenellä on oikeus keskustella projektiin liittyvistä tilauksista ja yksityiskohdista.

Tarjoajan organisaation toiminnan tulee olla sellaista, että tilaaja keskustelee oikean ja asiantuntevan kontaktin kanssa prosessin kaikissa eri vaiheissa.

Kansainvälisessä yritystoiminnassa saattaa olla myös sellaisia piirteitä ja toimijoita, jotka altistavat kokemattoman tai asiaa tuntemattoman yksittäisen henkilön sellaisille työn ja palvelujen tarjoajan houkutuksille, jotka ovat eettisesti ja/tai moraalisesti arveluttavia tai suorastaan lakien vastaisia. Tällaisten ikävien tapausten ehkäisemiseksi, tulee toiminnot organisoida siten, että kansainvälisessä hankintatoimissa ovat mukana sellaiset henkilöt, joiden toimenkuva ja vastuualue on hankinta, oli virallinen nimike käyntikortissa tai työsopimuksessa sitten mikä tahansa.

Ihmisten voidaan ajatella jakautuvan karkeasti kahteen luokkaan: vanhan säilyttäjiin ja uuden luojiin. Säilyttäjät arvostavat rutiineja ja samanlaisena pysyvää työtä. Heille se merkitsee jatkuvuutta ja turvallisuutta. Nämä ihmiset pitävät siitä, että asiat ovat tuttuja. He ahdistuvat helposti, kun aletaan puhumaan muutoksesta.

Uudistajat puolestaan arvostavat muutoksia ja erilaisuutta. Heille samanlaisena pysyvä työ alkaa maistua puulta ja he kaipaavat jotakin uutta. He innostuvat päästessään kehittämään, muuttamaan ja uudistamaan.

Mikäli työyhteisössä korostetaan jompaakumpaa, vanhasta kiinni pitämistä tai uuden luomista, osa työntekijöistä joutuu hankalaan tilanteeseen. Olisikin tärkeää ymmärtää, että sekä vanhan säilyttäjille, että uuden luojille on oma paikkansa työyhteisön kehittämistyössä. Vanhaa ja toimivaa ei kyetä riittävästi hyödyntämään, jos kehittäjänä toimii pelkästään uudistajia. Jos taas työyhteisössä vaikuttavat pelkästään vanhan säilyttäjät, aika tulee ja ajaa ohi. Kuulumme kumpaan ryhmään tahansa, meillä

jokaisella on oma rakentava roolimme työyhteisömme kehittämisessä. (Korpi Rauno – Tanhua Pertti, Yhteispeli työelämässä, 2007, Gummerrus Kirjapaino Oy, s. 80)

Organisaation omasta toiminnasta ja perinteistä luopumisesta on kiinni, haluaako yritys kansainvälistyä hankinnoissaan. hankintatoiminnalle on olemassa monta vaihtoehtoa ja tässä opinnäytetyössä on käsitelty yhtä niistä, käyttäen esimerkkinä muovipuristusmuottien ja muovituotteiden hankintaa.

5 Yhteenveto

Toimittajan valinta perustuu hyvin paljon ihmisten välisiin suhteisiin ja on ensiarvoisen tärkeää, että sekä yrityksen oma sisäinen hankintaprosessi että potentiaalisen yhteistyökumppanin välillä, kaikilla tasoilla, henkilökemia toimii. Yhteistyökumppaneiden valinta pitää sisällään myös sellaisia elementtejä, joita ei voida kirjallisesti esittää tai dokumentoida. Nämä elementit ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka pitää ottaa huomioon yhteistyön ensimmäisestä hetkestä aina yhteistyön loppumiseen asti. Hyvältä ostajalta vaaditaan diplomaatin taitojen lisäksi ennakkoluulotonta ja avointa asennetta yhteistyökumppaneita etsittäessä. Kaikki mikä pystytään dokumentoimaan, tulee dokumentoida, mutta yhteistyön hallinta on pääasiassa organisaatioiden henkilöiden kyvystä toimia yrityksen parhaaksi tilanteessa kuin tilanteessa.

Yrityksen oman organisaation tulee olla selkeä ja toiminnaltaan sellainen, että se pystyy hallitsemaan uuden tuotteen tuotantoon saattamisen yhteistyössä organisaation eri osien kanssa. Yhteistyö organisaation eri osien välillä on välttämätöntä ja yhteistyön tulee olla sellaista, että hankinnasta vastaavat ammattilaiset pystyvät ilman sisäisiä ongelmia tuottamaan hyvin toimivia yhteistyökuvioita yli organisaatorajojen. Pitää olla selkeästi määritelty mikä organisaation osa kommunikoi hankinnoissa yrityksestä ulospäin

Tilaajan organisaation prosessi muovituotteita hankittaessa kulkee yleensä seuraavasti: Idea – Tuotekehitys – Hankinta. Jotta yrityksen hankinnan ammattilaiset pääsevät mukaan prosessiin, tulee yrityksen organisaation ja laatujärjestelmän olla selkeä. Laatujärjestelmässä tulee olla vastuut selvästi jakava kuvaus siitä, miten ideasta hankintaan kuvattu prosessi toteutuu. Jokainen organisaation osa on oman alueensa asiantuntija, siksi organisaation sisällä tulee olla kirjattuna menetelmät miten prosessi viedään läpi ja missä vaiheessa kukin osasto tai henkilö kommunikoi toisen, prosessiin kiinteästi liittyvän osaston tai henkilön kanssa. Silloin tällöin yrityksissä tapahtuu liian löysän tai hallitsemattoman projektiohjauksen vuoksi yliaktiivisuutta. Tämä näkyy käytännössä esim. siinä, että työn tai palvelun tarjoajiin ovat ensimmäisinä yhteydessä sellaiset henkilöt, joilla ei ole kykyä, taitoa tai organisatorista oikeutta aloittaa yhteistyötä, saati viedä aloitettua työtä loppuun asti mahdollisesti tulevan yhteistyö-

kumppanin kanssa. Myös hallitsematon, muun organisaation osan tai henkilön liian oma-aloitteinen ja raja-aitoja organisaation eri osasten välille pystyttävä toiminta saattaa sekoittaa koko tarjouspyyntö – tarjous – tilaus -ketjun.

Kaikki tällainen sisäinen ”sähäys” ja erivapauksien ottaminen tai oikeuksien antaminen vahingoittavat niin oman yrityksen kuin tulevan yhteistyökumppaninkin kanssa tapahtuvaa toimintaa. Hankintoja ja ostoja ei hoideta oman työn ohella tai pelkästään perinteisiin nojaten.

Kaikkien hankittavien kappaleiden (ja tuotantotyökalujen) laatumäärittelyjen tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Kaikkien hankintaketjussa mukana olevien tulee ymmärtää laatuvaatimukset samalla tavalla ja yhtenevästi. Laatuvaatimukset tulee dokumentoida alusta asti sellaiseen muotoon, että laatuvaatimukset ovat helposti tulkittavissa, kaikkien käytettävissä samanlaisina ja että laatuvaatimukset ovat hankittavaan tuotteeseen sopivia. Ylilaatua ei kannata valmistaa, joten hankintaportfolion mukaisesti kappaleiden laatumääritykset pitää harkita kokonaisuutena ja tuote- eli kappalekohtaisesti.

Muotti- ja muovikappaleiden hankinnassa tulee ottaa erityisesti huomioon se, että ostoista vastaava henkilö tuntee normaalien hankinta- ja ostorutiinien lisäksi myös valmistustekniikat, laatuvaatimukset ja hallitsee hankinnassa käytettävät tekniset dokumentit. Tuntemalla oman yrityksensä tuotteet ostaja pystyy luomaan hyviä ja toimivia yhteistyösuhteita toimittajiin.

LÄHTEET

IIR Finland Oy / Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi (Logimek Oy) 2009

Logimek Oy, yrityksen oma laatudokumentointi 2009

Winqvist Björn, Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi, 2009, EP Logistics Oy / IIR Finland Oy

Hankintajohtaja ja Ostopäällikkö-kurssi 2009, Logimek Oy / IIR Finland Oy

Niemelä Seppo, Menestyvä yritysverkosto 2002, Edita Publishing Oy

Aula Pekka – Mantere Saku, Hyvä yritys, 2005, WSOY

Lecklin Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, 2002, Talentum Media Oy

Kamensky Mika, Strateginen johtaminen, 2008, Talentum Oy

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, www.logy.fi

Kinkki Seppo ja Isokangas Jouko, Yrityksen perustoiminnot, 2003, Dark Oy /WSOY

Korpi Rauno – Tanhua Pertti, Yhteispeli työelämässä, 2007, Gummerrus Kirjapaino Oy

SERTIFIKAATTI



ABC Moldes – Indústria, Comércio e Serviços, Lda
MOULDS FOR THE PLASTICS INDUSTRY
MARINHA GRANDE - PORTUGAL

CERTIFICATE

MR. PASI LEHTI, C.O. LOGIMEK OY,
VILLANTIE, 6
FI-25240 HAJALA
FINLAND

The purpose of this letter is to certify, on behalf of the company ABC Moldes, Lda., that Mr. Pasi Lehti works as a free agent of our company in Finland.
He is responsible for, before the customers in Finland, offer the technical and commercial support in what regards to the products and services supplied in Finland by our company.
Therefore, Mr. Pasi Lehti make auditions in Portugal, with ABC Moldes and his partners companies, for Finish customers involved in the plastics and die-casting industries.

Being so, Mr. Pasi Lehti, additionally to act as a bridge between the Finish customers and ABC Moldes he creates quality and manufacturing guiding documents for the Finish customers and therefore the tools that orientate the production and customers demands. By this mean Mr. Pasi Lehti requests to our company, on behalf of the customers, adding his technical experience and skills, moulds and mouldings in what concerns the plastics and die-casting industry. After the projects have the green light, Mr. Pasi Lehti takes part on the design and conception of article, before the Finish customers and analyzes all the quality issues demands and production methods that should be followed by the production, creating the guides that will lead to the final target: moulds and mouldings that satisfy customer demands. During the moulds manufacturing, at ABC Moldes, Mr. Pasi Lehti receives from our company all the reports and status about the manufacturing, as well as the sampling of the mouldings. On the production of moulding items the same premises are a fact. Therefore, in summary Mr. Pasi Lehti acts as a technical and commercial assistant, adding his extra value to the projects, as per his experience, know-how on the field of plastics and die-casting, and not only as a bridge between the Finish customer and ABC Moldes.

Mr. Pasi Lehti works as our free agent for the Finish market since 2002, creating by his personality, professionalism and character a relation of trust and friendship with our company that have turned him as part of our organization and “family”.

Eng. António Sousa
CEO/Sales Manager)

António Albano Sousa
(President)

ABC MOLDES – Indústria, Comércio e Serviços, Lda
Avenida José Gregório, 57 - Engenho 2430-275 Marinha Grande – Portugal
TEL. (+351) 244 561 638 FAX. (+351) 244 561 639 E-mail:info@abcmoldes.pt